

Tesis Doctoral

**Gestión de Relaciones con los Clientes:
Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones
Tecnológicas CRM en las Empresas**

Wander Trindade Venturini

**Departamento de Administración y Economía de la Empresa
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA**



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

**Director:
Óscar González Benito**



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN
Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA

**AUTORIZACIÓN
DEL DIRECTOR DE LA TESIS DOCTORAL
PARA SU PRESENTACIÓN**

Dr. Óscar González Benito, como Director de la Tesis Doctoral “GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES: FACTORES CRÍTICOS PARA ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS CRM EN LAS EMPRESAS”, realizada por D. Wander Trindade Venturini en el Departamento de Administración y Economía de la Empresa de la Universidad de Salamanca, autoriza su presentación a trámite dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Y para que conste a los efectos oportunos, se firma la presente en Salamanca a 7 de julio de 2011.

Fdo. Óscar González Benito

Indice de Contenidos

Agradecimientos.....	9
1.Introducción.....	11
2. Concepto CRM	19
2.1 “Estrategia”.....	21
2.2 “Creación dual de valor”.....	22
2.3 “Integración multiple”.....	22
2.4 “Desarrollo de relaciones a largo plazo”.....	24
2.5 “Uso inteligente de los datos y las tecnologías de información”..	25
3. Solución tecnológica CRM.....	27
3.1Partes de la tecnología CRM.....	30
3.1.1 Front Office.....	31
3.1.1.1 Soporte a Ventas	31
3.1.1.2 Soporte a Marketing.....	32
3.1.1.3 Soporte al Servicio al Cliente.....	32
3.1.2 Back office.....	33
3.1.2.1 Recogida de datos y almacenamiento de los datos.....	33
3.1.2.2 Análisis y entrega de información a los usuarios	34
3.1.3 Crm Colaborativo.....	35
3.2 Implantación de la solución tecnológica CRM.....	35
3.2.1. Formas de implantación de la solución CRM.....	36
3.2.2. Proceso de implantación de la solución CRM.....	37
3.3 Industria del CRM.....	39
3.3.1 CRM en el contexto ERP.....	39
3.3.2 Facturación por conceptos.....	40
3.3.3 Facturación por sectores.....	43
3.3.4 Facturación por zonas.....	44
3.3.5 Lideres del sector	45
3.4 Perspectivas futuras.....	59
4. Éxito de las soluciones CRM.....	61
4.1 Beneficios Estratégicos.....	68
4.1.1 Optimización del ciclo de vida del cliente.....	68
4.1.1.1 Captación de clientes.....	69
4.1.1.2 Retención de clientes.....	70
4.1.1.3 Lealtad de los clientes.....	71
4.1.1.4 Satisfacción de los clientes.....	72
4.1.1.5 Ventas por cliente – (Share of customer).....	74
4.1.1.6 Recuperación de clientes (customer winback).....	75
4.1.2 Efectividad.....	76
4.1.3 Adaptabilidad	77
4.1.4 Eficiencia	78
4.2 Beneficios operacionales.....	79

4.2.1 Beneficios operativos.....	80
4.2.2 Beneficios analíticos.....	83
5. Implantación del CRM: Estrategia vs. Solución Tecnológica.....	85
5.1 Implantación de la Solución Tecnológica CRM.....	88
5.2 Gestión de un proyecto de implantación.....	89
5.3 Éxito de un proyecto vs. éxito en la gestión de un proyecto.....	90
5.4. Éxito en la gestión de un proyecto de implantación.....	91
5.4.1 Tiempo.....	92
5.4.2 Coste.....	92
5.4.3 Calidad.....	93
5.5 Factores que impactan la gestión del proyecto de implantación.....	95
5.5.1 Duración del proceso implantación.....	95
5.5.2 Tamaño de la empresa (empleados y facturación).....	96
5.5.3 Tipo de clientes / mercado.....	96
5.6 Causas para los fallos en la gestión de los proyectos.....	97
5.7 Impacto del éxito en la gestión del proyecto de implantación sobre el éxito del CRM.....	97
6. Factores de éxito ligados a la empresa implantadora: calidad de servicio.....	99
6.1. Calidad de servicio.....	102
6.2. Dimensiones de la calidad de servicio	105
6.2.1 Enfoque nórdico.....	105
6.2.2 Enfoque norteamericano.....	108
6.3 Calidad del servicio de implantación (Calidad Funcional del Proceso).....	109
6.3.1 Elementos tangibles	109
6.3.2 Fiabilidad.....	110
6.3.3 Capacidad de respuesta.....	110
6.3.4 Seguridad.....	111
6.3.5 Empatía.....	112
6.3.6 Soporte formativo / Educación.....	112
6.4Calidad de servicio de la empresa implantadora	113
6.4.1 Impacto de la calidad de servicio de la empresa implantadora sobre el éxito del CRM.....	114
7. Factores de éxito ligados a la empresa receptora.....	117
7.1 Cultura de mercado.....	119
7.1.1 Orientación al mercado.....	121
7.1.1.1 Orientación al cliente.....	122
7.1.1.2 Orientación a la competidor.....	123
7.1.1.3 Coordinación interfuncional.....	124
7.1.2 Orientación relacional.....	125
7.1.2.1 Valor compartido.....	126

7.1.2.2 Comunicación.....	127
7.1.2.3 Empatía	128
7.1.2.4 Compromiso.....	129
7.1.2.5 Confianza.....	130
7.1.2.6 Reciprocidad.....	131
7.1.2.7 Orientación al largo plazo.....	132
7.1.3 Impacto de la orientación al mercado sobre el éxito del CRM.....	133
7.1.4 Impacto de la orientación relacional sobre el éxito del CRM.....	135.
7.2 Procesos.....	136
7.2.1. Procesos CRM.....	136
7.2.2. Otros planteamientos de proceso CRM.....	137
7.2.3. Procesos de Información CRM.....	140
7.2.3.1Partes del Proceso de información CRM.....	141
7.2.3.1.1. Reciprocidad de información.....	142
7.2.3.1.2. Recogida de información.....	142
7.2.3.1.3. Integración de la información	143
7.2.3.1.4. Acceso a la información	143
7.2.3.1.5. Uso de la información.....	144
7.2.4 Impacto del proceso de información CRM sobre el éxito del CRM.....	145
7.3 Tecnología CRM.....	146
7.3.1 Madurez para manejar la tecnología CRM	146
7.3.1.1 Madurez a nivel de individuo.....	147
7.3.1.2 Madurez a nivel de empresa.....	147
7.3.2 Impacto de la madurez en tecnología CRM sobre el éxito del CRM.....	151
8. Síntesis de la propuesta teórica e hipótesis de trabajo: Modelo general del estudio.....	153
9. Metodología del estudio empírico: recogida de información.....	159
9.1 Enfoque metodológico y colaboración externa.....	161
9.2 Base de datos de contacto.....	161
9.3 Procedimiento de encuestación	162
9.4 Herramienta de encuestación on-line.....	164
10. Metodología del estudio empírico: medidas.....	173
10.1 Éxito del CRM – Resultados.....	178
10.1.1 Éxito Estratégico relacionado al Ciclo de Vida del Cliente (CVC).....	178
10.1.2 Éxito Estratégico en Efectividad, Adaptabilidad y Eficiencia.....	181
10.1.3 Éxito Operativo.....	184
10.2 Éxito en la gestión del proyecto de implantación.....	188

10.3 Empresa implantadora.....	191
10.3.1 Calidad de servicio de la empresa implantadora...	191
10.4 Empresa receptora.....	199
10.4.1 Cultura de Mercado.....	199
10.4.1.1 Orientación al mercado.....	199
10.4.1.2 Orientación Relacional.....	203
10.4.2 Madurez en Procesos CRM.....	207
10.4.3 Madurez en Tecnología CRM	213
10.4.4 Variables de Control.....	216
 11. Calidad de servicio en la implantación, éxito de la implantación y éxito de las soluciones CRM.....	217
11.1. Análisis y Resultados.....	219
11.2. Discusión y contraste de hipótesis.....	223
 12. Cultura de Mercado y éxito de las soluciones CRM.....	229
12.1. Análisis y Resultados.....	231
12.2. Discusión y contraste de hipótesis.....	234
 13. Madurez en procesos y tecnología CRM y el éxito en las soluciones CRM.....	237
13.1. Análisis y Resultados.....	239
13.2. Discusión y contraste de hipótesis.....	241
 14. Conclusiones, Implicaciones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.....	243
14.1. Conclusiones.....	245
14.2. Implicaciones.....	251
14.3. Limitaciones y Futuras Lineas de Investigación.....	257
 15. Bibliografía.....	259
 16. Anexos.....	327
16.1. Dptico de la solución CRM de Microsoft.....	330
16.2. Cuestionario del Estudio.....	336

Agradecimientos

Al término de ese trabajo tengo mucho para reconocer y agradecer por la colaboración y soporte en todo lo que supuso desarrollar ese trabajo. No obstante, quiero registrar mi primer agradecimiento a Jesucristo que me dio el privilegio de reunir las condiciones para venir a España estudiar en la Universidad de Salamanca. Muchos fueron los momentos en que busqué direccionamiento y animo del Señor Jesucristo por intermedio de su palabra que es la Biblia. Él ha sido fiel a mi desde el primer día que me acerqué a Él.

Mariana es simplemente maravillosa y estoy seguro de que soy muy afortunado por ser su marido. Ella es preciosa y debo a ella mucho del éxito de la tesis. Me ha apoyado desde antes del inicio del programa de doctorado. Soportó el tiempo que estuvimos lejos, las muchas horas de estudio y me motivó a superarme a cada día.

Agradezco también a mis padres y mi hermano. Mis padres siempre invirtieron mucho en mi formación académica, además, me han apoyado mucho en las decisiones que implicaron la venida a España, y por eso, debo mucho a ellos por el privilegio de llegar hasta aquí. Mi hermano siempre estuvo implicado en mis planes y siempre espresó su soporte aunque desde lejos.

Óscar es sin duda una de las mejores personas que conocí en España. Él es una persona increíble que me ha ayudado muchísimo a lograr ese éxito, siempre me motivó y creyó en el trabajo que estaba desarrollando. Me ayudó con su razonamiento bastante objetivo, con su experiencia académica y fue un tutor sobresaliente. No obstante, además de todas las cualidades aquí descritas con relación a Óscar, estoy muy contento pues sobretodo gané un gran amigo.

Cuando vine a España tuve el privilegio de conocer a Karl Mendes. Agradezco a él por nuestra amistad, por el tiempo y disponibilidad para colaborar con ese estudio por intermedio del desarrollo de la encuesta online.

Expongo mi agradecimiento a Microsoft Ibérica S.L. que colaboró con ese trabajo de manera muy especial. Concretamente, sin la aportación de los datos concedidos por Microsoft sería muy difícil el desarrollo el de ese trabajo. En cambio, espero que los resultados de ese trabajo contribuya directamente para el incremento de sus resultados en el mercado de soluciones tecnológicas.

Declaro aquí mi agradecimiento al Ministerio de Relaciones Exteriores de España que por intermedio de las BECAS MAEC AECID me concedieron la oportunidad de finalizar ese trabajo. La beca que recibí de MAEC AECID fue un elemento clave para la conclusión de la tesis doctoral.

Dejo aquí un agradecimiento a la Universidad de Salamanca, más concretamente al departamento de economía y empresa. También agradezco a Pablo Muñoz que siempre me recibió muy bien en su despacho y me aportó mucho en variadas situaciones.

1 . Introducción

1. Introducción

La estrategia CRM (Customer Relationship Management)¹ es sin duda muy prometedora porque, cuando se operacionaliza con éxito, genera grandes beneficios a las empresas. En particular, las soluciones tecnológicas CRM que tratan de facilitar la implantación de esta estrategia constituyen un gran potencial para mejorar el rendimiento de las empresas. No obstante, en los últimos años se han puesto de manifiesto fracasos importantes en cuanto a la implantación y rendimiento final de este tipo de soluciones tecnológicas facilitadoras de la estrategia CRM. Varias empresas han atribuido su falta de éxito e insatisfacción a los bajos retornos provenientes de la elevada inversión en la solución tecnológica CRM.

Esta propuesta de investigación pretende avanzar en la comprensión y solución de esta realidad. Concretamente, el objetivo es aportar un marco teórico y evidencias empíricas claras acerca de factores críticos del éxito del CRM y de la implantación de soluciones tecnológicas CRM en las empresas. Concretamente, se analizan factores relacionados con la empresa receptora, la empresa implantadora y la relación entre todos ellos mediante el proyecto de implantación de la solución tecnológica.

Este estudio ofrece conclusiones y recomendaciones para que los distintos agentes de la industria CRM, esto es, empresas vendedoras de solución tecnológica CRM, consultores, implantadores y empresas receptoras de la tecnología CRM, ajusten sus estrategias para alcanzar los mejores resultados con la comercialización, implantación y utilización de las soluciones CRM.

Los contenidos subsiguientes desarrollan la propuesta de investigación. En primer lugar se establece un marco teórico y conceptual para comprender el papel del CRM en la actividad empresarial. Esto conlleva abordar el concepto CRM entendido como una estrategia de negocio centrada en el cliente. Se define el concepto del CRM y

¹ Si bien la literatura en castellano ha utilizado en ocasiones las siglas GRC, correspondientes a la ‘Gestión de Relaciones con el Cliente’, a lo largo de este documento se utilizan las siglas anglosajonas CRM, correspondientes a ‘Customer Relationship Management’, por ser la terminología más habitual y aceptada tanto en ámbitos profesionales como académicos.

se abordan en profundidad los elementos más característicos que conforman esta estrategia.

A continuación, la discusión se centra en la perspectiva tecnológica del CRM, es decir, en las soluciones tecnológicas desarrolladas y comercializadas para facilitar la estrategia CRM. La implantación constituye un proceso clave en la adopción de estas soluciones CRM por parte de las empresas y, por ello, se considera explícitamente en la revisión. Se especifican las partes de una solución tecnológica CRM y su relación con la estrategia CRM. También se describe la actividad empresarial surgida en torno a la comercialización de soluciones tecnológicas CRM y que es habitualmente referida como ‘industria CRM’. Esta parte del trabajo se complementa con datos de estudios de mercado publicados por grandes empresas consultoras del área. Después se describe un historial breve de los principales competidores de la industria CRM, sus movimientos de mercado, sus principales soluciones y las debilidades y fortalezas que los caracterizan.

Posteriormente se realiza una amplia revisión teórica sobre el éxito del CRM. Se revisan diversas contribuciones de la literatura académica en este campo con el objetivo de comprender qué es y cómo se mide el éxito del CRM. Como resultado, se seleccionan indicadores clave del éxito de la solución tecnológica CRM, clasificándolos en beneficios estratégicos y operativos. Entonces se realiza una revisión detallada de estos indicadores estratégicos y operativos deseables con la implantación de la solución CRM.

Seguidamente, se inicia un análisis de los determinantes del éxito. El primer determinante abordado consiste en el proceso de implantación de la solución CRM. Se revisa la literatura referente a la implantación del CRM y la literatura referente a la gestión y al éxito de proyectos. Con esto se especifica cómo debe desarrollarse la gestión de un proyecto de implantación CRM y como se puede evaluar el éxito en la gestión un proyecto de implantación. Este marco teórico conduce a la primera hipótesis del estudio, que se centra en la relación entre el éxito en la gestión de un proyecto CRM y el éxito del CRM.

El siguiente desarrollo teórico referente a los determinantes del éxito del CRM se orienta al rol de la empresa implantadora. Concretamente, se hace una revisión de la literatura relacionada al servicio de la empresa implantadora prestado a la empresa que recibe la solución CRM. El estudio se orienta hacia un análisis de la calidad de servicio de la empresa implantadora. Entonces se hace una revisión de los enfoques y de las dimensiones de la calidad de servicio sugeridas en la literatura académica. Finalmente, a partir del enfoque de calidad de servicio adoptado, se propone un bloque de hipótesis centrado en la relación entre la calidad de servicio de la empresa implantadora con el éxito de la solución tecnológica CRM y el éxito en la gestión del proyecto de implantación de esta solución. En particular, se aborda el papel mediador de este último en la consecución del éxito.

Este trabajo también hace un análisis amplio de los determinantes del éxito correspondientes a la empresa receptora de la tecnología CRM. Concretamente se estudian los determinantes del éxito en la empresa receptora desde la perspectiva de la cultura de mercado, la madurez en procesos CRM y la madurez en tecnología CRM.

El apartado que engloba la cultura de mercado hace una revisión de dos componentes clave en la cultura de mercado: orientación al mercado y orientación relacional. Se revisa la bibliografía en torno a las dimensiones de los constructos de orientación al mercado y orientación relacional y a su contribución al desempeño empresarial, dando lugar a un nuevo bloque de hipótesis centradas en la relación entre la orientación al mercado y orientación relacional de la empresa receptora y el éxito de la solución tecnológica CRM y su proyecto de implantación.

Los procesos de información CRM constituyen otro de los aspectos de la empresa receptora considerados en este estudio. Estos procesos hacen referencia a cómo fluye la información de los clientes dentro de la empresa. Se hace una revisión y análisis sobre las componentes que conforman este amplio concepto. Las componentes clave en los procesos información CRM que se consideran prioritarias son los procesos de reciprocidad, recogida, integración, acceso y uso de información. En base a este marco teórico, se plantea un nuevo bloque de hipótesis centrado papel de la madurez en estos procesos de información en el éxito de la gestión del proyecto de implantación de la

solución tecnológica CRM y en el éxito en el desempeño de la propia solución tecnológica.

Finalmente, el marco teórico de este estudio también engloba un estudio del papel de la madurez en la tecnología CRM. Concretamente, el estudio trata la madurez desde la perspectiva de la empresa receptora de la solución tecnológica. Esto requiere el planteamiento de un procedimiento para medir dicha madurez tecnológica. Entonces, se plantea un último bloque de hipótesis relacionada con la relación entre el nivel de madurez tecnológica de una empresa antes de la implantación del CRM y el éxito del CRM.

Una vez establecido el marco teórico del estudio, los distintos conceptos, relaciones e hipótesis planteadas se sintetizan en un modelo general de trabajo. La representación gráfica de este modelo permite visualizar integralmente la propuesta de esta Tesis Doctoral y da pie a la contribución empírica, orientada a aportar evidencia en torno a dicha propuesta.

Los contenidos subsiguientes se dedican primeramente a especificar la parte operativa del trabajo empírico, concretamente la metodología del estudio relativa a la recogida de información y las herramientas de medición utilizadas para cuantificar los distintos conceptos de interés.

El estudio empírico ha sido realizado con la colaboración externa de Microsoft Ibérica S.L., que es la subsidiaria de Microsoft en España. Microsoft colaboró con el estudio al conceder el acceso a su base de datos de clientes de Microsoft Dynamics, Navision y Axapta. Esta colaboración resultó imprescindible para proceder con el trabajo de campo que da lugar al cuerpo principal de datos utilizado en este estudio. Este trabajo se basó en una encuestación online. De manera específica se contrataron los servicios de un desarrollador externo (Karl Mendes) que desarrolló una plataforma de encuestación a partir de la herramienta “LIME SURVEY”.

El capítulo destinado a las medidas describe las escalas utilizadas para cuantificar los constructos considerados, y aporta los resultados de los análisis de

fiabilidad y validación. Para realizar estos análisis se utilizaron los paquetes informáticos de análisis estadístico SPSS versión 15 y AMOS 6.0.

A continuación, los contenidos se centran en el análisis de las relaciones propuestas y en el contraste de las hipótesis planteadas. Estos análisis se basan fundamentalmente en la técnica de regresión múltiple. Siguiendo la secuencia teórica planteada, el primer bloque de análisis se centra en la relación entre el impacto de la calidad de servicio de la empresa implantadora sobre el éxito de la solución tecnológica CRM y el éxito en la implantación. El segundo bloque se centra en la cultura de mercado y el éxito del CRM. Finalmente, el análisis se centra en el efecto de la madurez en procesos CRM y la madurez en tecnología CRM sobre el éxito de las soluciones tecnológicas CRM.

Finalmente, se sintetizan los resultados del estudio y se exponen las principales conclusiones y aportaciones. Se profundiza a ese respecto con las principales implicaciones que se derivan tanto para en el ámbito académico como en el ámbito profesional. Finalmente, se describen las limitaciones del estudio y se sugieren líneas para investigación futura, algunas de ellas motivadas por dichas limitaciones.

Se añaden al final del documento la bibliografía del estudio, y un anexo con el cuestionario utilizado para la recogida de información en el estudio.

2. Concepto CRM

2. Concepto CRM

“*Customer Relationship Management*” (CRM) es el resultado de la continua evolución e integración de ideas de marketing y de la nueva disponibilidad de datos (Boulding et al, 2005). Se asocia con muy diversos aspectos de la gestión comercial moderna, como los programas de fidelización, las bases de datos de clientes o el marketing personalizado. Sin embargo, precisamente por integrar diversas ideas y tecnologías, su definición no es sencilla. La definición de CRM lanzada por Payne y Frow (2005, 2006) y adoptada por Boulding et al (2005), es la siguiente:

“CRM se relaciona con estrategia, con la gestión de la creación dual de valor, con la integración de procesos entre muchas áreas de la empresa y entre la red de empresas que colaboran en generar valor al cliente, con el desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes específicos, con la adquisición y difusión de conocimiento con respecto a sus clientes por medio del uso inteligente de los datos y la tecnología de información.”

A continuación se profundiza en los distintos elementos que conforman esta definición.

2.1 “Estrategia”

CRM es inherente a la estrategia de la empresa. La estrategia CRM define la manera de actuar sobre los consumidores para alcanzar los objetivos globales de la empresa (Payne y Frow, 2005) y está muy relacionada con la explotación y segmentación de la base de clientes.

La estrategia CRM propone un cambio de la estrategia transaccional, en que el énfasis de los esfuerzos de marketing está principalmente en adquirir clientes, a la estrategia relacional, que busca especialmente retener a los clientes. En el énfasis transaccional las empresas buscan hacer ventas individuales, orientándose hacia los detalles del producto y la calidad del mismo, poniendo poco interés en el servicio al cliente y en el contacto con él (Zikmund, Mcleod Jr. y Gilbert, 2003). Por el contrario,

en el énfasis relacional, el esfuerzo se centra en el servicio al cliente y en el contacto con él, y enfoque amplio y general de la calidad, es decir, el objetivo de la empresa es atraer, mantener y desarrollar una relación rentable con sus clientes (Berry, 1983).

2.2 “Creación dual de valor”

Bagozzi (1974) insistió en que un intercambio de productos e informaciones solo ocurre si las dos partes implicadas perciben que están recibiendo valor. A esta idea se refiere la creación dual de valor. La creación dual de valor posee tres características principales: determinar el valor que una empresa puede entregar a sus clientes, determinar el valor que puede recibir de ellos, y gestionar ese intercambio de valores con el fin de potenciar el ciclo de vida relacional con sus clientes objetivo.

En lo que respecta a los clientes, para determinar el valor que una empresa puede entregar a sus clientes, tiene que conocer las necesidades del cliente y ver su producto desde la perspectiva de producto aumentado. Esa necesidad de conocer las necesidades del cliente fue primeramente apuntada por Levitt (1960). Su planteamiento cambiaba la perspectiva de una empresa centrada solamente en vender un producto en una nueva perspectiva que buscaba resolver las necesidades de sus clientes. Años más tarde, el mismo autor lanzó la idea de producto ampliado en que los clientes de una empresa están interesados en toda la experiencia de compra y no solo en los atributos del producto principal.

En lo que respecta a la empresa, el valor del cliente para la empresa viene especificado por los ingresos generados de la coproducción de valor, mediante el uso de las estrategias de adquisición y retención. El enfoque CRM pretende que el cliente no solamente compre el producto habitual con más frecuencia y en más cantidad, sino que extienda su compra a otros productos de la empresa.

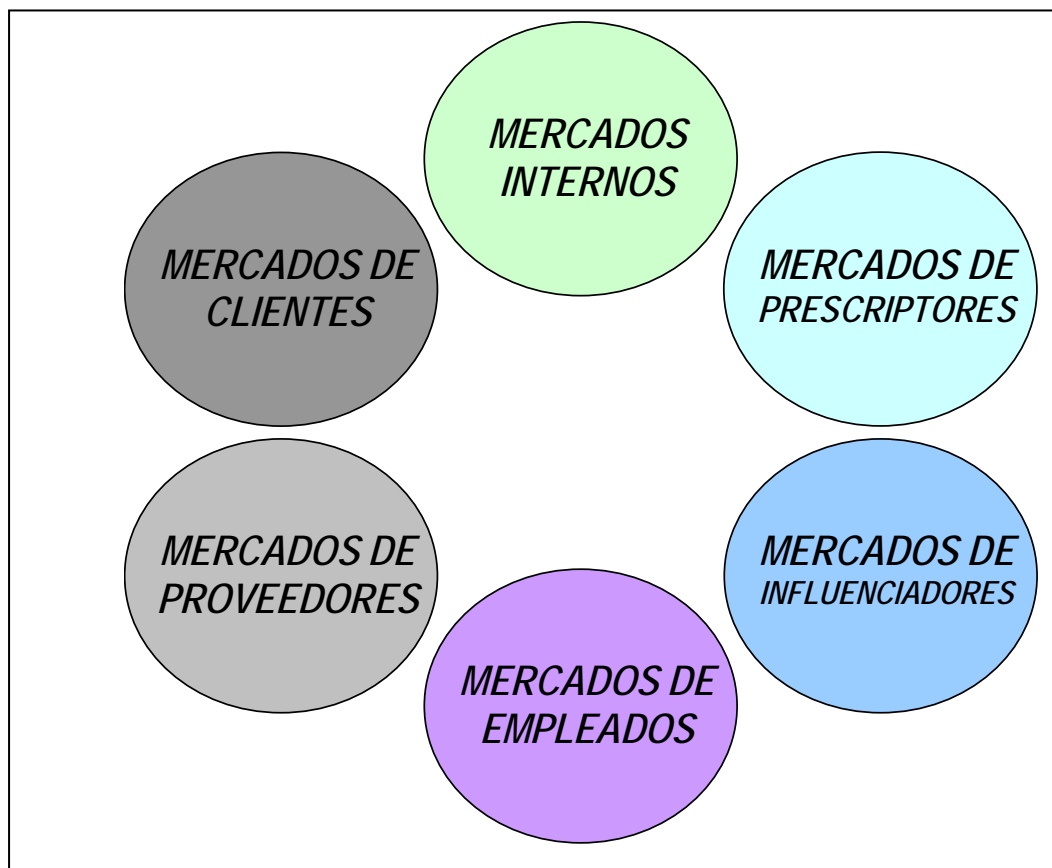
2.3 “Integración multiple ”

Una efectiva implantación del CRM requiere coordinación de canales, tecnologías, clientes y empleados (Boulding et al, 2005). Puesto que la estrategia del CRM posee esa perspectiva integradora, esta claro que los esfuerzos de marketing ya no

deben estar cerrados al departamento de marketing y a los directivos de la empresa. Es necesario el compromiso y actuación coordinada de todas las áreas funcionales de la empresa que interactúan con el cliente, y también de las empresas implicadas en la cadena de valor que contribuyen a la idea de producto ampliado ofrecido a los clientes. La coordinación de personas y procesos no es fácilmente alcanzable, y por lo tanto, muchos autores defienden que es algo difícil de imitar y genera a la empresa que lo posee una ventaja competitiva sostenible (Boulding et al, 2005).

Un intento en determinar la extensión e importancia de esa amplia integración es el modelo de seis mercados propuesto por Payne et al (2005) y representado en la Figura 1. En ese modelo, la red de personas y empresas que pueden afectar la efectividad de una empresa al aplicar su estrategia comercial, se desglosa en seis mercados.

Figura 2.1: Modelo de Seis Mercados



Fuente: Adrian Payne (2005)

- Clientes - compuesto por los clientes actuales y potenciales y sus respectivos intermediarios, y que sufren influencia directa de los demás mercados considerados en el modelo.
- Internos – compuesto por los departamentos de la empresa.
- Proveedores – incluye los suministradores y las empresas que tienen algún tipo de alianza estratégica.
- Prescriptores - son clientes que recomiendan a otras personas y también personas u organizaciones que, sin ser clientes, prescriben un proveedor, un producto o una marca a posibles clientes.
- Empleados – representado por todos los potenciales empleados de una empresa que pueden ser alcanzados por determinados canales de acceso, por ejemplo, agencias de empleo o empresas reclutadoras.
- Influenciadores – Compuestos por analistas financieros, el gobierno, grupos de consumidores, los medios de publicidad, competidores y organizaciones reguladoras.

Payne et al (2005) propone que una empresa debe planificar bajo un enfoque colaborativo e integrador de esos mercados. Y con eso, hacer un intento de explotar las oportunidades de creación de valor provenientes de esas relaciones.

2.4 “Desarrollo de relaciones a largo plazo”

La satisfacción de los clientes con las transacciones pasadas hace que se sientan motivados para hacer nuevas compras, maximizando la rentabilidad de los clientes en el tiempo (Zikmund, Mcleod Jr., y Gilbert, 2003). Hay fuertes evidencias de que la retención y fidelización de clientes y la rentabilidad están directamente relacionadas (Gupta et al, 2004; Reinartz et al, 2004; Lin ,Su y Chien , 2006). En el largo plazo los clientes leales tienden a ser menos sensibles al precio y a los estímulos comerciales de los competidores (Payne, 1998). Además, resulta más sencillo conocer sus necesidades y ofrecerles una oferta ajustada a sus expectativas. También, son excelentes agentes de marketing transmitiendo sus experiencias positivas con la empresa a otros consumidores.

Esta relación de largo plazo se desarrolla secuencialmente: el reto es hacer que los nuevos compradores se conviertan en clientes que mantengan un nivel regular de compras, para entonces, de forma progresiva, llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y sus productos y, finalmente, lleguen a ser verdaderos defensores verbales de la empresa, convirtiéndose en una importante fuente de referencia que traerá más personas a comprar los productos y servicios de la empresa (Payne, 1998).

El énfasis en las relaciones a largo plazo, y no en las meras transacciones puntuales, ha hecho que el concepto de ‘ciclo de vida del cliente’ cobre mayor relevancia. Las empresas tienden a invertir más tiempo en desarrollar la relación con sus clientes, y acaban por empeñarse en vender variados tipos de productos o servicios que incrementan el gasto marginal del cliente con la empresa (Magi, 2003). Con el enfoque en el ciclo de vida con el cliente a las empresas ya no satisface tener clientes que eventualmente realicen compras con ellas. Concretamente, importa cada vez más tener clientes redireccionando su capital que antes estaba invertido en otros proveedores para los productos de esa empresa.

2.5 “Uso inteligente de los datos y las tecnologías de información”

El uso inteligente de los datos y de las tecnologías de información y comunicación (TICs) está basada en la capacidad de estas últimas en conceder a la empresa una visión comprensible, fiable e integrada de sus clientes (Zikmund, Mcleod y Gilbert, 2003). La tecnología CRM ayuda a la empresa en la recogida, compilación, y en el uso de datos e información procedente de todos los puntos de contacto con el consumidor para generar mejores repuestas de marketing (Payne y Frow, 2005). Además, el uso de una tecnología incrementa la habilidad de una empresa para sostener de manera rentable sus relaciones con sus clientes (Day, 2003).

De forma más practica, las TICs posibilitan la operacionalización de la gestión de una base de datos integrada que contiene las informaciones de los clientes de la empresa y, por medio de herramientas analíticas, descubrir relaciones y características representativas de sus clientes. Pero las TICs también son clave en la operacionalización de las tareas rutinarias del departamento de marketing, como son la gestión de clientes y

otras relaciones empresariales, la creación, gestión y evaluación de campañas, la segmentación de la base de clientes y del mercado, la gestión de la fuerza de ventas, etc.

3. Solución tecnológica

CRM

3. Solución tecnológica CRM

Desde una perspectiva interna y volcada en las actividades de la empresa, la solución tecnológica CRM es la aplicación que conecta el “front office” y el “back office” con los puntos de contacto de la empresa (Fickel, 1999; Chen y Popovich, 2003; Venturini y González-Benito, 2008). Otra definición sugiere que la tecnología CRM se trata un sistema de soporte a las decisiones de la empresa y una fuente de informaciones integradas que tiende a aumentar el valor al cliente por proveer la empresa de una visión completa del cliente y sus necesidades (Croteau y Li, 2003). En conformidad con la definición propuesta por Croteau y Li (2003) otros autores definen la herramienta CRM como una solución de la empresa usada para desarrollar y potenciar el conocimiento que la empresa tiene de los clientes con el fin de mejor empezar, mantener y fortalecer las relaciones de la empresa con los clientes más rentables (Foss, Stone y Ekinci, 2008; Zablah, Bellenger, y Johnston 2005). En resumen, lo que queda claro en las definiciones encontradas en la literatura y destacadas arriba es que la solución CRM es sobretodo una herramienta de soporte para la implantación y toma de decisiones de estrategia CRM en las empresas (Richard y Jones, 2008).

El objetivo de la solución CRM es primeramente acompañar, capturar y analizar las informaciones de las interacciones de los clientes durante un largo periodo de tiempo (Croteau y Li, 2003). Posteriormente, el CRM ayuda a la empresa convirtiendo estos datos en información útil para las actividades de la empresa como: crear planes de marketing personalizadas, desarrollar nuevos productos y servicios, y diseñar programas de comunicación para atraer, recompensar y, retener a los clientes (Croteau y Li, 2003).

Aunque las herramientas CRM que las empresas eligen pueden variar de manera significativa, la solución tecnológica CRM puede ser estructurada en conformidad con la función organizacional que se plantea soportar y por su funcionalidad. Concretamente, las herramientas CRM son diseñadas para el soporte a ventas (e.j. gestión de oportunidades de ventas), marketing (e.j. gestión de campañas), para tareas servicio al cliente (e.j. ayuda en los contact centres). Además, la tecnología CRM potencia la coordinación de tareas y procesos entre varias funciones, automatiza las

tareas rutinarias, ayuda en el análisis de los clientes, provee una imagen clara de los resultados organizacionales y de los empleados, y estandariza procesos y tareas (Zablah, Bellenger, y Johnston 2005).

3.1.Partes de la tecnología CRM

Los componentes de la tecnología CRM incluyen las aplicaciones de “front office” que soportan ventas, marketing y servicio al cliente; una base de datos; y las aplicaciones de “back office” que ayudan a integrar y analizar los datos (Greenberg 2001). Otros autores proponen una estructura semejante que clasifica el CRM en operativo y analítico (Raman, Wittmann y Rauseo, 2006; Foss, Stone y Ekinci, 2008). También se encuentra trabajos de otros autores que además de incluir las dos dimensiones citadas anteriormente (front office y back office) incorpora también la dimensión referente al CRM colaborativo (Trepper, 2000; Thompson et al, 2006). En ese trabajo se va a considerar la perspectiva formada por tres dimensiones por considerar el enfoque más amplio con relación a las partes de la solución CRM. En resumen, el operativo se refiere a las funciones del aquí denominadas de “front office”, el analítico se refiere al aquí denominado “back office” que contiene la herramienta destinada al análisis de los datos de los clientes y el colaborativo es la herramienta usada para la empresa comunicarse con sus clientes con el intermedio de los canales de comunicación (véase figura 3.1).

Figura 3.1: estructura de una solución Tecnológica CRM.



Adaptado González-Benito (2008)

3.1.1 Front Office

3.1.1.1 Soporte a Ventas

El soporte a ventas está diseñado para ayudar a la fuerza de ventas a adquirir y retener clientes, reducir el tiempo administrativo, y habilitar la gestión eficiente de las cuentas de los clientes (Speier y Venkatesh 2002). Por lo tanto, el soporte a ventas permite la gestión de las oportunidades de ventas, y munición a la fuerza de ventas con información de los clientes y competidores. Además, el soporte a ventas ayuda a gestionar ventas a través de muchos canales y acompañar la disponibilidad y entrega de productos.

Esa herramienta está diseñada para la fuerza de ventas reducir los ciclos de compra, aumentar el tiempo del contacto cara a cara con el cliente, y guiar el proceso de compra. Esa solución provee funcionalidades a la fuerza de ventas como la previsión de ventas, bien como una herramienta para que cada integrante de la fuerza de ventas realice la planeación y ejecución de sus ventas personales. En otras palabras la

herramienta contribuye para que se potencie todo el proceso de compra y añada valor para ambas empresa y cliente (Day, 2000; Seligman, 2000).

En el ámbito práctico, la fuerza de ventas de una empresa con el CRM puede identificar sus mejores clientes, recordarles de la necesidad de recompra de determinados productos, identificar posibles productos que puedan resultar de interés a los clientes.

3.1.1.2 Soporte a Marketing

La herramienta de soporte a las tareas de marketing, semejantemente a las herramientas de soporte a la fuerza de ventas, tienen como objetivo automatizar y potenciar las actividades de marketing de la empresa.

El soporte a marketing incluye herramientas para la planificación de mercado, la ejecución y medición de desempeño de las campañas (Greenberg 2001). También, el soporte a marketing incluye la generación de ofertas y comunicaciones personalizadas, y la medida de la rentabilidad de los productos de la empresa. En términos prácticos, el CRM permite una empresa acompañar las respuestas de los clientes a sus esfuerzos de marketing. Por ejemplo, se puede observar el desempeño de las campañas que son enviadas por correo electrónico a los clientes, la empresa puede percibir que clientes se han interesado por la oferta, cuantas compras fueran realizadas, y cuando necesario, la empresa puede ajustar rápidamente ofertas que no han logrado el éxito esperado.

3.1.1.3 Soporte al Servicio al Cliente

En el soporte al servicio al cliente la herramienta ayuda en la coordinación de los pedidos y en la entrega de los servicios, y ayuda a los clientes realizar su autoservicio concediendo acceso rápido a la base de soluciones de la empresa (Meuter et al. 2000).

El servicio al cliente trata de cuidar de cómo un producto es entregado, empaquetado, explicado, facturado, instalado, reparado, renovado y rediseñado (Sawy y Bowles, 1997).

Además, el CRM ofrece gran aportación en los servicios del “contact center”. Por ejemplo, cuando un cliente solicita una demanda a través de una llamada telefónica la empresa con el CRM puede tener rápidamente el acceso al histórico de interacciones de tal cliente con la empresa. Esa rápida visualización de las informaciones del cliente por el operador del “contact center” hace con que la empresa pueda ofrecer un servicio más personalizado y eficiente al cliente.

3.1.2 Back office

Las aplicaciones de “front office” están soportadas por una base de datos y una solución tecnológica que ayuda a integrar y analizar los datos, es decir, las aplicaciones de “back office”. Las aplicaciones del “back office” tienen como función recoger y ordenar las informaciones de los clientes de todos los puntos de contacto, y en combinación con otros datos relevantes, desarrollar una mejor comprensión de los clientes (Payne y Frow, 2006). A partir del uso de esa herramienta cargada de datos, se extrae informaciones de los consumidores y se realizan cambios en la estrategia y en la toma de decisiones de marketing; pues el propósito final es aumentar la calidad de las interacciones con los clientes y su satisfacción y fidelización a los productos y servicios de la empresa.

Para cumplir con esa tarea, el back office posee una estructura estándar, aunque puedan existir algunas pequeñas variaciones entre los muchas soluciones CRM provenientes de empresas distintas, su estructura suele ser compuesta por herramientas de recogida de datos y almacenamiento de datos, y entrega de información a los usuarios (Zikmund, Mcleod Jr., y Gilbert, 2003)

3.1.2.1 Recogida de datos y almacenamiento de los datos

La recogida de datos realizada por la solución suele ocurrir en nivel interno, aprovechando buena parte de los datos que son dispuestos en formato legible por el ordenador generados por medio de las actividades desarrolladas en distintas áreas y unidades de negocio de la empresa. Pero muchos datos externos son convertidos al formato legible por el ordenador por medio de empleados que registran la entrada de datos, como por ejemplo las informaciones registradas por un operador de

telemarketing. Los datos también son ingresados en el sistema por las interacciones iniciadas por los clientes, como es el caso de una visita al sitio Web de la empresa por medio del n° de usuario y contra seña, y el software ayuda en esa recogida en los varios canales de comunicación manejados por las empresas.

El sistema central de almacenamiento de datos del CRM está compuesto por los datos almacenados, un mecanismo que los mantiene actualizados y otro mecanismo que gestiona y controla los datos. Ese sistema tiene por objetivo garantizar que sean generadas bases de datos de todos los sectores de la empresa, y que esos datos estén ordenados para que sean analizables y aprovechados según el nivel de acceso designado a cada persona de la empresa, desde cualquier punto de acceso.

3.1.2.2 Análisis y entrega de información a los usuarios

El sistema de análisis y entrega de información esta basado en las conexiones lógicas, análisis descriptivo y cruces de los datos solicitados por los usuarios, según su puesto en la empresa y nivel de acceso a las bases de datos en su estación de trabajo. En ese proceso, la solución dispone de mecanismos que auxilian en la extracción de información de los datos, como por ejemplo, generación de informes, consultas a datos, gráficos con algunos datos estadísticos descriptivos, y también tablas interrelacionados con los respectivos cruces de datos que permite al usuario hacer su búsqueda en cadena, en creciente grado de complejidad y hacer un análisis en nivel multidimensional.

El CRM puede poseer una herramienta de “data mining” para realizar la minería de datos, en esa minería el software auxilia al usuario con informaciones no buscadas por el usuario y ayúdale a verificar eventuales hipótesis. También puede llevar una herramienta de análisis geográfico de marketing, el “*geomarketing*” que auxilia la empresa principalmente en la segmentación geográfica de sus clientes.

De forma más practica y con enfoque más aplicado a la estrategia el CRM ayuda a detectar los mejores clientes actuales y los potenciales, posibilita la captación y evaluación del comportamiento y desempeño de los servicios y productos de la empresa, permite a la empresa crear y efectivamente usar nuevos canales de comunicación, ayuda a desarrollar nuevos modelos para el establecimiento de precios y

también captar el nivel de retención, satisfacción de los clientes de la empresa (Rigby, Reichheld y Schefter, 2002). Esta parte del CRM permite explorar los datos del cliente para responder cuestiones del tipo “¿que voy a ofrecer para mi cliente en seguida?” “¿cual es la probabilidad de mi cliente dar de baja de mis servicios como puedo segmentar mis clientes?” (Ang y Buttle, 2006) y también “¿como puede mi empresa comunicar con mis clientes?” o “¿cuales son las preferencias de mis clientes en color y tamaño?” (Chen y Popovich, 2003).

3.1.3 CRM Colaborativo

El CRM colaborativo facilita las interacciones con los clientes a través de todos los canales de comunicación (personal, correo, fax, teléfono, web, e-mail) y da soporte a la coordinación de los equipos de empleados y canales. Es una solución que unifica los recursos humanos, cadena de valor, procesos y datos para que la empresa pueda servir mejor a sus clientes. Esa parte del CRM posibilita reducir los costos de atención al cliente, integrar los call-centers, habilitando la interacción con los clientes a través de múltiples personas, e integrar la visión del cliente mientras se continúa la interacción a nivel transaccional.

Considerando la perspectiva integradora de esa parte del CRM, cabe resaltar que los datos relacionados con esa parte del CRM tienen como característica ser de múltiples estándares por que ellos vienen de múltiples canales por eso se encuentran datos estructurados, desestructurados, conversacionales y / o de naturaleza transaccional.

3.2 Implantación de la solución tecnológica CRM

La percepción de la implantación de una solución tecnológica ha cambiado a lo largo del tiempo. Inicialmente, la implantación de una solución tecnológica solía estar caracterizada por dos circunstancias recurrentes: un enfoque estrecho en las funciones de la solución tecnológica y un interés por hacer todo a la vez. Las implantaciones no respetaban fases previamente determinadas; su único reto era comprar y habilitar la solución tecnológica para ser accedida por el usuario (Fichman y Moses, 1999). La

implantación era guiada casi exclusivamente por el implantador (Rigby, Reichheld, Schefter, 2002).

Sin embargo, actualmente, la implantación de una solución tecnológica es vista como un proceso de innovación tecnológica donde están implicadas muchas variables (Fichman y Kemerer, 1997). No envuelve no solamente la instalación de la herramienta, sino que una implantación, que generalmente es un proceso bastante complejo y que por eso se sugiere el uso de servicio consultor externo ofrecido generalmente por la empresa fabricante del CRM o por un intermediario. En el proceso de implantación residen muchos factores críticos que deben ser administrados para que se alcance el éxito. Este equipo implantador puede estar compuesto de personas de la empresa que desarrolló la solución tecnológica o de empresas asociadas a la empresa propietaria de la solución CRM. Algunas empresas desarrolladoras de la solución tecnológica prefieren también actuar en la implantación puesto que eso también les posibilita conocer mejor las necesidades del cliente, y con eso perfeccionar su solución tecnológica, es el caso de SAP. Otras se centran en su capacidad de desarrollar bien las soluciones y prefieren delegar la responsabilidad de la implantación a una empresa asociada, por ejemplo, Microsoft (Higgins, 1999).

3.2.1 Formas de implantación de la solución CRM:

La solución tecnológica CRM puede ser implantada como un módulo integrado en la solución ERP (Planificación de Recursos Empresariales – Enterprise Resource Planning) o de forma individualizada. Las soluciones ERP fueron creadas con el propósito de unir la integración de los flujos de información (Davenport, 1998) y entre los procesos de negocios entre las áreas funcionales de una empresa. Soportan a las empresas en la tarea de compartir la información en toda la cadena de valor y ayudar en la eficiencia operativa (Law y Ngai, 2007). Con el paso del tiempo, las herramientas ERP han evolucionado hacia una estructura modular que integra componentes orientadas a gestionar las distintas áreas funcionales de la empresa. En particular, suelen incorporar una solución CRM.

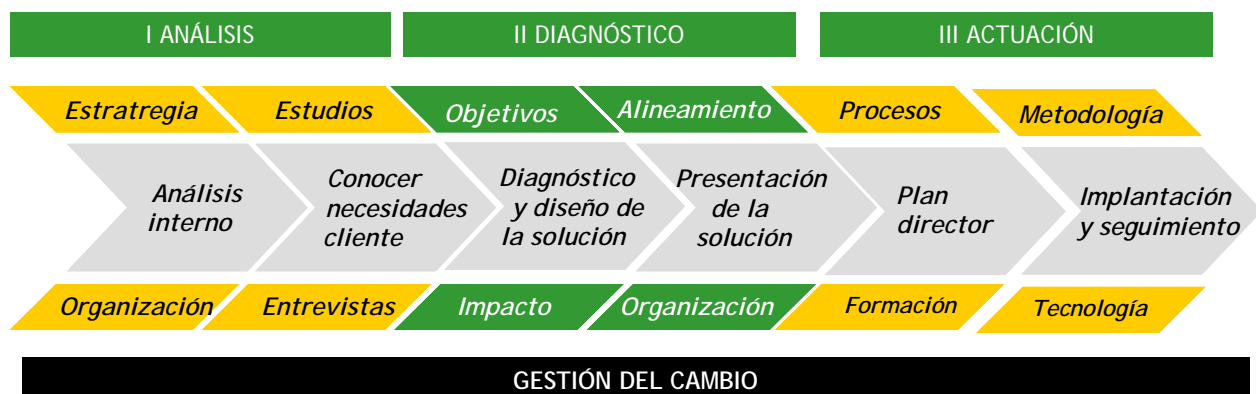
La solución tecnológica CRM, en cualquier de las formas de implantación citadas, tiene la misma función de recoger y ordenar las informaciones de los clientes de

todos los puntos de contacto, y en combinación con otros datos relevantes, desarrollar una mejor comprensión de los clientes (Payne y Frow, 2006). Sin embargo, para alcanzar ese objetivo la empresa antes tendrá que pasar por un proceso complejo de implantación de esa tecnología.

3.2.2 Proceso de implantación de la solución CRM

La implantación de una solución tecnológica CRM, no se sigue un proceso estándar similar para todas las empresas, sino que hay muchas variaciones (Zikmund, Mcleod Jr., and Gilbert, 2003). Esas variaciones dependen de la duración del proyecto de implantación, el presupuesto, y la cantidad de personas implicadas, entre otros aspectos. Sin embargo, aquí se expone y se explica un ejemplo de proceso implantación adoptado por una empresa actuante en el área de implantación del CRM.

Figura 3.2: ejemplo de proceso de implantación del CRM



Fuente: Elaboración Própia

Análisis Interno: en ese punto del proceso de implantación el objetivo consiste en conocer la empresa que va recibir la solución tecnológica. Aquí importa conocer el negocio, la estrategia, la cultura, los procesos, la manera como se gestionan sus clientes y la tecnología disponible. Para eso se realiza las tareas de recopilación de informaciones de la empresa, identificación de los responsables del proyecto y la identificación de la tecnología actual y de los requerimientos tecnológicos.

Conocer las necesidades del cliente: desde ese punto se enfoca el conocimiento de las necesidades del cliente de la empresa que recibirá la tecnología. Se descubre donde esta la mayor aportación de valor que la empresa ofrece, como el cliente percibe el servicio, la competencia, los canales de interacción y las posibilidades de

personalización. Para alcanzar ese objetivo en ese momento del proceso de implantación se hace un estudio de posicionamiento competitivo mediante tomas de datos a clientes.

Diagnóstico y diseño de la solución: a partir de los resultados del estudio de posicionamiento competitivo se propone un informe con el diagnóstico de la situación de la empresa receptora de la solución. El diagnóstico consiste en sugerir una solución a medida para la empresa, medir el impacto que la solución puede suponer desde el punto de vista organizativo y tecnológico y definir un primer plan de acción.

Presentación de la solución: El objetivo de esa etapa es dar a conocer a la empresa los resultados de los análisis internos, compartir el diagnóstico realizado y alinear el equipo directivo en las actuaciones siguientes. Para concluir ese momento del proceso de implantación se hace la presentación del diagnóstico y la confección del plan de acción.

Plan Director: el objetivo de tener un plan director consiste en integrar las múltiples actividades a realizar en el proceso de implantación en un único plan director bien como diseñar y fijar indicadores de seguimiento. En ese momento las tareas a realizar consisten en rediseñar los procesos comerciales, configurar las herramientas de TI, diseñar el entrenamiento para la empresa, y definir el proceso de comunicación.

Implantación y seguimiento: el objetivo de esa fase consiste en efectivamente implantar la estrategia y de la tecnología diseñada, hacer el seguimiento de la implantación, realizar los ajustes necesarios y entregar la solución final. Para eso las tareas de ese punto del proceso de implantación consisten en instruir a la empresa en la orientación al cliente, implantar los nuevos procesos comerciales, dar la formación comercial necesaria, con las herramientas IT, desarrollar el modelo de datos, ordenar las interfases de usuario y con otras aplicaciones, instalar la solución, dar la formación sobre aplicativo y realizar el seguimiento y ajuste.

3.3 Industria del CRM

El propósito de esa sección es proveer una perspectiva general del mercado y sus subdivisiones del CRM en España y en el Mundo. Para eso se ha buscado datos del mercado en los informes relacionados al sector, publicados por empresas renombradas en el área de investigación de mercado. Son ejemplos de empresas que su respectivo trabajo se ha aprovechado trabajo aquí: AMR, CB Consulting, Forrester, IDC y Datamonitor.

Se hizo una búsqueda incesante en la Internet y en bases de datos para recoger de fuentes relevantes, múltiples datos del mercado actualizados para ese estudio. No obstante, algunos datos no son los actualizados del mercado pues el acceso a ese tipo de información resulta complejo y muy costoso. Pero el resultado de ese trabajo es interesante puesto que aporta datos cuantitativos relacionados con el CRM en el contexto ERP, por conceptos, zonas y sectores. Además, aporta información acerca de las principales soluciones del mercado CRM, con datos adicionales de las empresas líderes del mercado y de Microsoft, que es la empresa colaboradora en la parte empírica de ese trabajo. Por ultimo, se presentan datos y estimaciones del crecimiento del área de tecnología CRM para los próximos años.

3.3.1 CRM en el contexto ERP

El mercado del CRM es muy relevante y bastante rentable para las empresas del sector de tecnología de información pues, como se puede ver en la figura 3.3 a nivel global, el 19% de la renta proveniente de las licencias vendidas por empresas proveedoras de soluciones tecnológica corresponde a las licencias del CRM, y para el mercado español la figura 3.4 indica que las licencias del CRM corresponden al 15% de la renta del sector de tecnologías de información.

Figura 3.3: cuota de facturación de CRM en el ámbito ERP (mercado global)

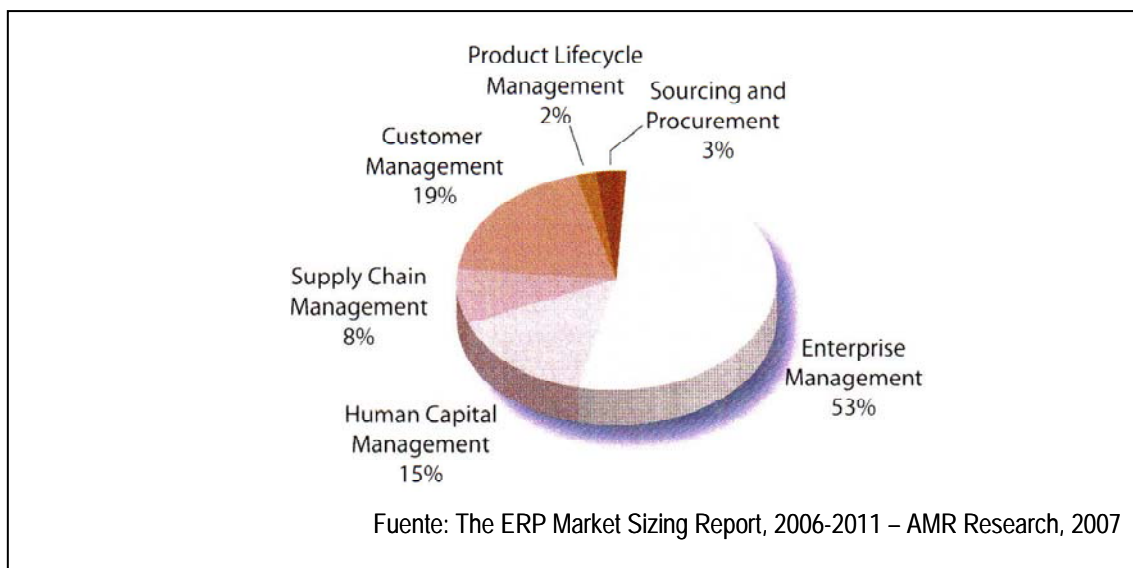
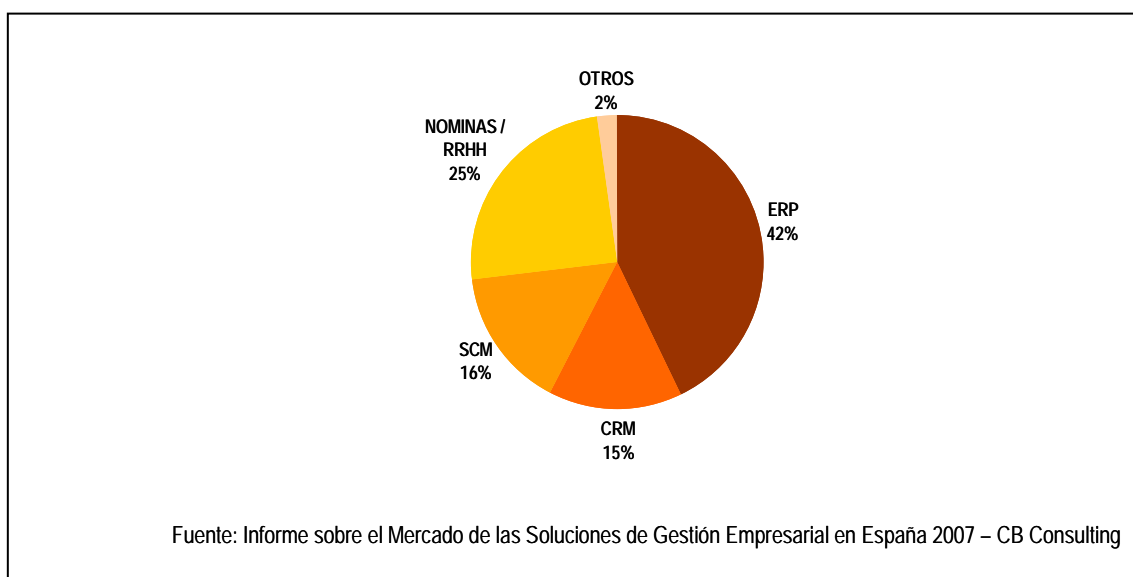


Figura 3.4: cuota de facturación de CRM en el ámbito ERP (mercado Español).



3.3.2 Facturación por conceptos

La facturación dentro del ámbito de la solución CRM consiste de tres conceptos: licencias de la solución tecnológica, servicios de implantación y ventas de “hardware”. Las licencias son facturadas por las empresas fabricantes de la solución tecnológica, es decir, son licencias de uso para empresas receptoras que adoptan la solución tecnológica. La facturación de servicios corresponde al servicio de implantación de la solución tecnológica en las empresas, que puede ser realizado por la empresa que proveedora de la solución tecnológica o por algún “*partner*”, es decir, una empresa

asociada responsable por el proceso de implantación de la solución tecnológica. Estos socios también perciben una parte de las licencias de uso. La facturación de “hardware” proviene de la venta de equipos informáticos con el fin de dotar a las empresas de las infraestructuras tecnológicas requeridas para la implantación de la solución tecnológica.

Se encontraron datos estadísticos globales con relación a la facturación por conceptos. No obstante, AMR los publicó sin incluir la facturación por concepto de “hardware” y desglosó el concepto de servicios en dos: servicio de implantación o consultor y servicio de mantenimiento. Por medio de la figura 3.5 se ve que, globalmente, la facturación por venta de licencias corresponde a una tercera parte de la facturación total si no se considera la facturación con “hardware”. Por otro lado, los servicios corresponden al doble de lo que se factura con las licencias, siendo 31% la facturación por servicios de mantenimiento y 33% la facturación por servicio consultor o de implantación.

De acuerdo con los datos estadísticos presentados en la figura 3.6, el concepto con más facturación en el mercado español en relación a los otros dos es el concepto de servicios: 58% para fabricantes y 71% para implantadores. El “hardware” supone el 22% de la facturación restante para los implantadores. Estos números siguen la tendencia de la facturación global: se factura más en concepto servicios que con los otros conceptos.

Figura 3.5: Facturación por concepto Global

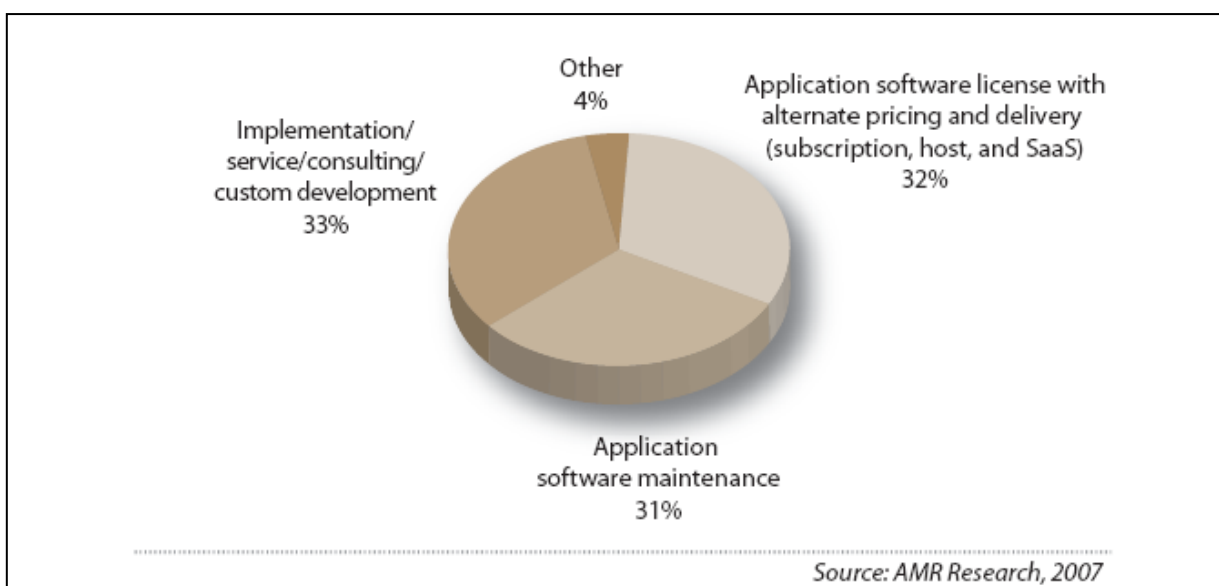
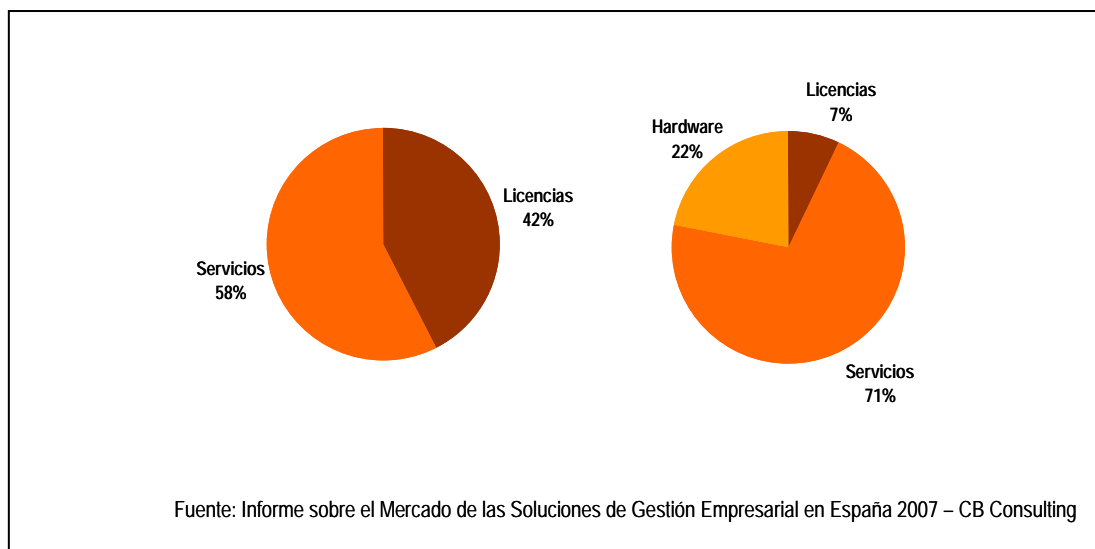


Figura 3.6: Facturación por concepto en España



Aun dentro del enfoque de la facturación por conceptos, el estudio de AMR sugiere un panorama favorable de crecimiento en facturación en nivel global para todos los conceptos. (ver figura 3.7). El estudio sugiere que ese crecimiento estimado tiende a ser más grande en la facturación con el servicio de implantación y más pequeño con el servicio de mantenimiento. Siguiendo esa tendencia, en la figura 3.8 se ve que para el año de 2011 se espera que la facturación global con el concepto de servicio de implantación corresponda a 36% del total y la facturación con servicio de mantenimiento que en 2007 era de 31% sea de 28% en 2011. En conformidad con eso Datamonitor (2007) dice que existe una tendencia de crecimiento de casi 10% al año hasta además dice que el crecimiento tendrá a ser más grande en el agrupamiento de empresas con menos de 100 empleados y con el número de empleados entre 100 y 1000. Puesto que tales estudios se han realizado antes de la crisis económica mundial que ocurrió en 2009 sería oportuno revisar las estimativas de crecimiento diseñadas. A lo mejor ese crecimiento se producirá de forma más lenta en los años subsiguientes a la crisis. Infelizmente aun no tenemos datos al respecto para confirmar tales cuestionamientos.

Figura 3.7: estimación de facturación futura por conceptos

Revenue Type	Revenue, 2006 (\$M)	Revenue, 2007 (\$M)	Revenue, 2008 (\$M)	Revenue, 2009 (\$M)	Revenue, 2010 (\$M)	Revenue, 2011 (\$M)	Five-Year CAGR
Application software license and/or alternate pricing and delivery	2337	2525	2735	2936	3151	3382	8%
Application software maintenance	2265	2406	2556	2690	2829	2923	5%
Implementation, etc.	2411	2643	2888	3127	3385	3716	9%
Other	293	316	341	365	390	418	7%
Total	7305	7889	8521	9117	9755	10438	7%

Source: AMR Research, 2007

Figura 3.8: facturación anual por conceptos

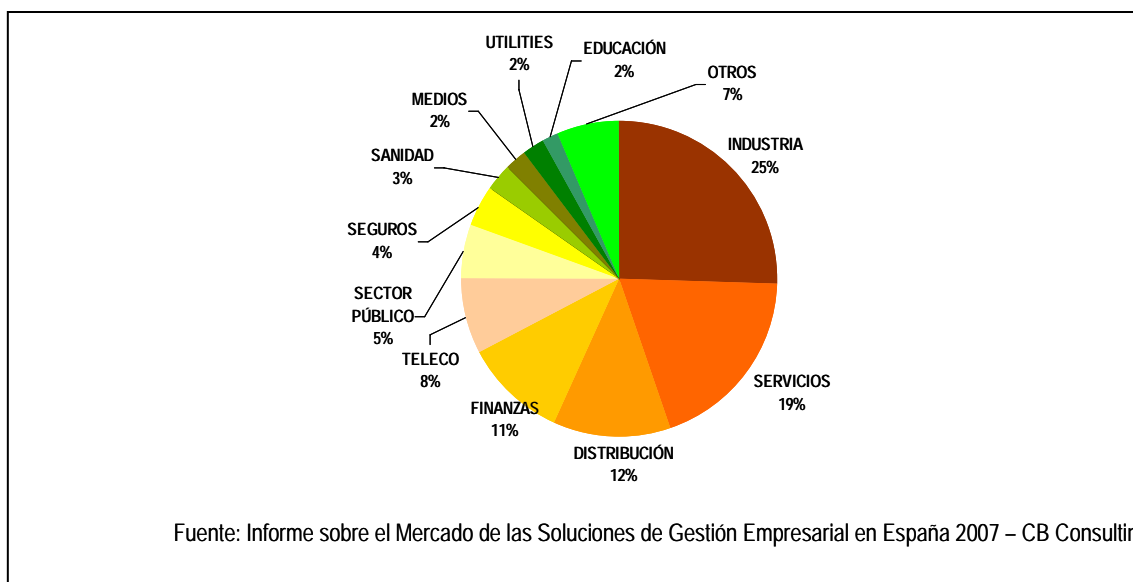
Revenue Type	Revenue, 2006 (\$M)	Revenue, 2007 (\$M)	Revenue, 2008 (\$M)	Revenue, 2009 (\$M)	Revenue, 2010 (\$M)	Revenue, 2011 (\$M)	Five-Year CAGR
Application software license and/or alternate pricing and delivery	2337	2525	2735	2936	3151	3382	8%
Application software maintenance	2265	2406	2556	2690	2829	2923	5%
Implementation, etc.	2411	2643	2888	3127	3385	3716	9%
Other	293	316	341	365	390	418	7%
Total	7305	7889	8521	9117	9755	10438	7%

Source: AMR Research, 2007

3.3.3 Facturación por sectores

Por el estudio de CB Consulting, y tal y como se refleja en la figura 3.9, también puede concluirse que la facturación del CRM es más grande en los sectores de actividad de Industria, Servicios y Distribución. Pues estos tres sectores juntos engloban el un 60% de la facturación del sector en el mercado español.

Figura 3.9: Facturación Total CRM por sectores en España



3.3.4 Facturación por Zonas

Al observarse el mercado global del las soluciones tecnológicas se verifica que la facturación no se distribuye igualmente en el mundo. En la figura 3.10 se ve que la facturación en Norte América corresponde a 62 % de la facturación total en soluciones tecnológicas de información, mientras que la Europa tiene una cuota de 27% de esa facturación. Por otro lado, en la figura 3.11 y en la figura 3.12 se ve que estas dos zonas, Europa y Norte América, tienden disminuir su participación en la facturación global debido al crecimiento más acelerado de las otras zonas que son Latinoamérica, Asia y demás países. Sin embargo, se espera crecimiento positivo en todas las zonas geográficas.

Figura 3.10: Distribución de la facturación global con soluciones de tecnología de la información según zonas

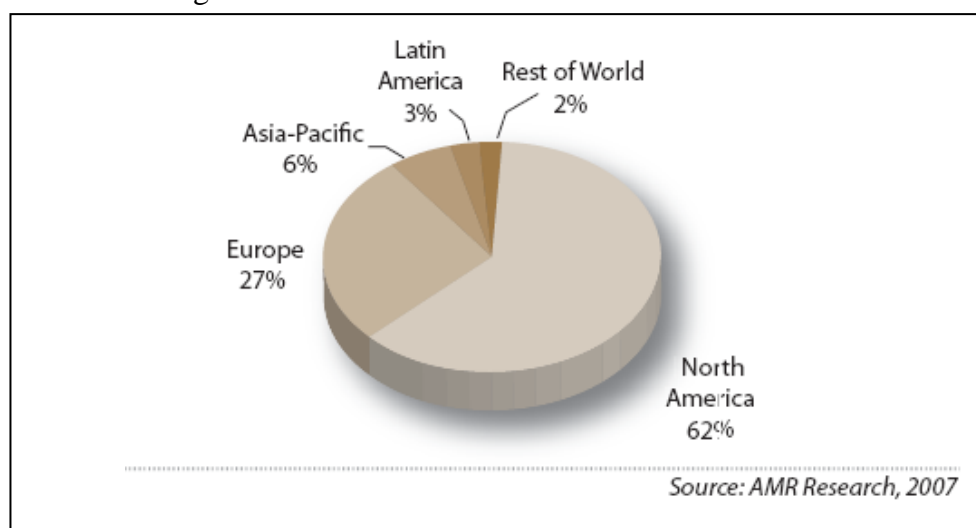


Figura 3.11: Estimación de distribución futura de la facturación global con soluciones de tecnología de la información según zonas

Region	Revenue Share, 2006	Revenue Share, 2007	Revenue Share, 2008	Revenue Share, 2009	Revenue Share, 2010	Revenue Share, 2011
North America	62%	61%	60%	59%	59%	58%
Europe	27%	27%	27%	27%	27%	26%
Asia-Pacific	6%	7%	7%	7%	8%	9%
Latin America	3%	4%	4%	5%	5%	5%
Rest of World	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: AMR Research, 2007

Figura 3.12: Facturación global estimada con soluciones de tecnología de la información según zonas.

Region	Revenue, 2006 (\$M)	Revenue, 2007 (\$M)	Revenue, 2008 (\$M)	Revenue, 2009 (\$M)	Revenue, 2010 (\$M)	Revenue, 2011 (\$M)	Five- Year CAGR
North America	4522	4797	5121	5406	5717	6012	6%
Europe	1972	2146	2309	2452	2605	2735	7%
Asia-Pacific	453	513	579	656	732	887	14%
Latin America	219	276	341	410	488	553	20%
Rest of World	139	158	170	192	215	251	13%
Total	7305	7889	8521	9117	9755	10438	7%

Source: AMR Research, 2007

3.3.5 Líderes del Sector

Basado en un trabajo publicado por Datamonitor en el año de 2007, se tiene que el mercado global del CRM es liderado por Oracle con un compuesto de productos muy bueno y amplio. Sin embargo, también se ve que SAP tiene muy buena participación. Otras empresas competidoras y con buena reputación en el mercado pero con menos cuota que Oracle y SAP son: Salesforce, Infor y Chordiant. El estudio identificó que tales empresas tienen un gran reto en mantener su capacidad en competir en igualdad con las líderes actuales. Finalmente, con un historial más reciente están Microsoft, Consona y Rightnow. Hay en el mercado una gran expectación con respecto a la entrada de Microsoft en el mercado del CRM. Dado su éxito y poder en otros mercados relacionados con la tecnología, se le atribuye una gran potencial de crecer rápidamente también en el CRM.

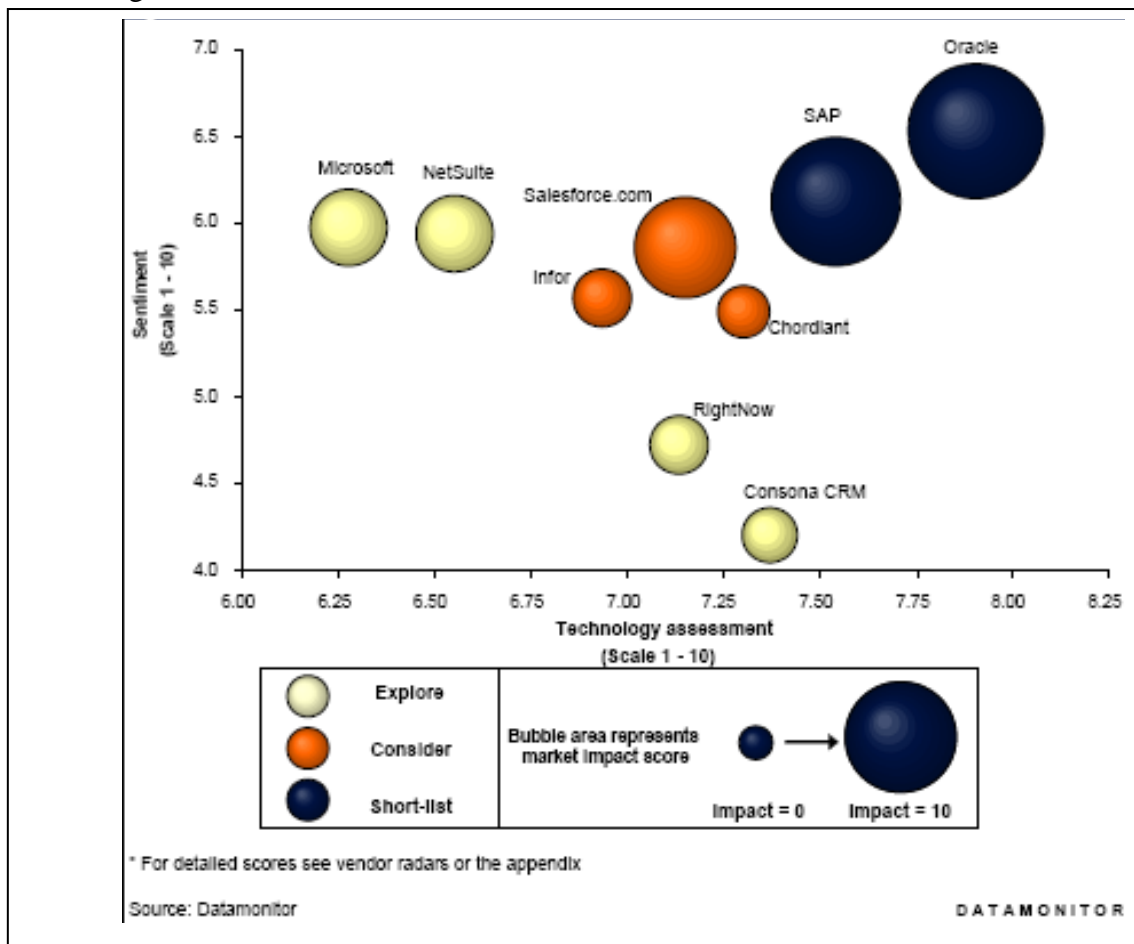
Con el fin de ofrecer una idea más clara del mercado, se describe en el trabajo un poco más de los principales de competidores y los datos de la industria del CRM.

Datos del Mercado:

El estudio realizado por Datamonitor (2007) aporta una matriz resumen (figura 3.13) de su estudio relacionado a las soluciones CRM. Un simple análisis de ese estudio permite verificar que Oracle y SAP son las soluciones mejor valoradas y que tienden a formar parte de las primeras opciones de elección de la solución CRM. Tales soluciones fueron muy bien valoradas con respecto a su nivel tecnológico, poder en el mercado y con la intención de compra. Salesforce, Infor y Chordiant han logrado un puesto

intermedio, pues recibieron valoración media en los criterios considerados. Se espera que sigan siendo bien valoradas, pero no tienen suficiente poder para superar a las líderes del mercado, al menos en dos años. Salesforce es el competidor más fuerte cerca de SAP y Oracle. Las soluciones con categoría exploratoria, entre ellas Microsoft, han sacado buenas calificaciones en algún criterio de valoración pero han tenido mala valoración en otros. Aun es difícil hacer valoraciones acerca del posible éxito de esas empresas. Pero, este tipo de empresa debe ser tomada en cuenta por tener un relativo conocimiento en el mercado. Con referencia a Microsoft, se espera que ella sea capaz de sacar provecho de una solución flexible y barata.

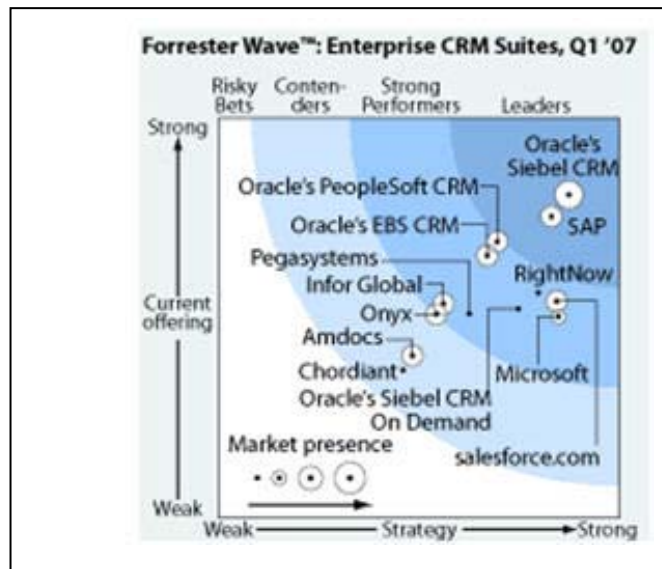
Figura 3.13: Matriz resumen del mercado CRM



Un estudio similar publicado por Forrester (2007) en lo que respecta a las grandes empresas y corporaciones, permite hacer una valoración de la situación bastante semejante del mercado CRM. La figura 3.14 corresponde a un gráfico que clasifica las soluciones CRM con respecto al potencial de cada solución tecnológica y lo relaciona con su respectivo potencial estratégico. Oracle es el gran líder del mercado con el CRM incorporado con la adquisición de Siebel. Además de eso, Oracle cuenta con la

presencia significativa de los CRMs provenientes de Peoplesoft, EBS y de On Demand, y eso le proporciona hasta el momento la cuota de mercado más grande en ese segmento. SAP consta entre las líderes del mercado debido a la alta calidad de su producto actual y también a su potencial empresarial. El CRM de Microsoft también aparece clasificado junto a los líderes, pues el análisis no toma como referencia solo la actual presencia en el mercado sino que también el potencial competitivo para el futuro.

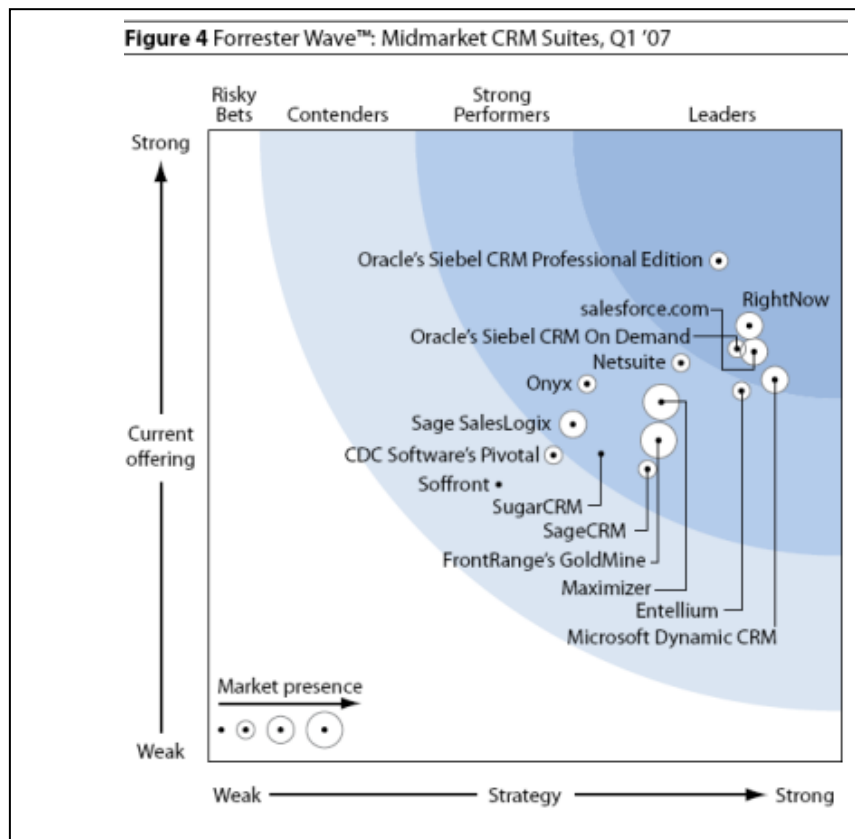
Figura 3.14: Matriz resumen del mercado CRM



Fuente: Forrester (2007)

En lo que respecta a soluciones de porte intermedio, Forrester (2007) apunta que el Microsoft Dynamics CRM es la solución tecnológica con el potencial de mercado más elevado, proporcionalmente más elevado que en el mercado de grandes corporaciones. (ver figura 3.15). En este mercado Oracle también se destaca porque, aunque no disponga de una participación elevada con el CRM Siebel, dispone actualmente de la mejor oferta: con el CRM de On Demand, su presencia ya es más significativa.

Figura 3.15: Matriz resumen del mercado CRM para soluciones de porte mediano



Fuente: Forrester (2007)

Principales empresas del Sector

La parte siguiente del capítulo corresponde a un análisis de las empresas que fueron mejor valoradas en el estudio de mercado de DATAMONITOR y clasificadas como empresas líder a considerar. Además, se ha incorporado información adicional de Microsoft por ser la empresa colaboradora del estudio.

Oracle

Desde finales de la década de los 80, creció considerablemente en su actividad, en el mercado de los ERPs y, en particular los CRMs, buscando captar también clientes en el mercado de empresas pequeñas y medianas. Ese rápido crecimiento generó problemas a la empresa pues no estaban preparados para corresponder a este tipo de cliente. Entonces, pasó por una reestructuración y reenfoque al consumidor en mediados de los años 90 que devolvió a la empresa el liderazgo en las tecnologías CRM con la solución tecnológica "Oracle Customer Data Management System". En 2002 lanzó el

Global CRM en 90 días, ese paquete prometía una rápida implementación del CRM en las empresas, y llevaba agregados servicios de formación y entrenamiento.

El año de 2005 recoge un periodo de adquisiciones por parte de Oracle. En enero de ese año además de algunas pequeñas empresas, Oracle también adquirió Peoplesoft, que era una empresa que poseía aproximadamente 2000 desarrolladores y 500 millones de dólares invertidos en investigación y desarrollo. Su producto clave era el Peoplesoft 8 y, además de ese producto, Peoplesoft poseía un gran potencial de mercado pues tenía la propiedad de la empresa JD Edwards. En el ámbito del CRM su mayor contribución fue su programa analítico que identifica y clasifica a los consumidores en base a su importancia, basada en múltiples características, por ejemplo, cantidad de compra, coste de provisión y frecuencia de servicio.

Un año después de la adquisición de Peoplesoft, Oracle adquirió otra gran competidora, Siebel, hasta entonces líder en la industria CRM. Siebel buscaba un acercamiento a las empresas cliente que proyectaban invertir grandes importes en los proyectos CRM. También se enfocó hacia proyectos de CRM más pequeños por medio de la ASP (Proveedores de Servicios de Aplicaciones). En el contexto ASP, empresas como SalesNet, Netsuite o Upshot, se unieron a Siebel y con esa unión fue posible ofrecer un CRM con capacidad de rastreabilidad de estilo y gestión de datos sin el coste de una solución CRM tradicional. Actualmente Oracle Siebel es la solución más completa y mejor valorada del mercado (Datamonitor, 2007).

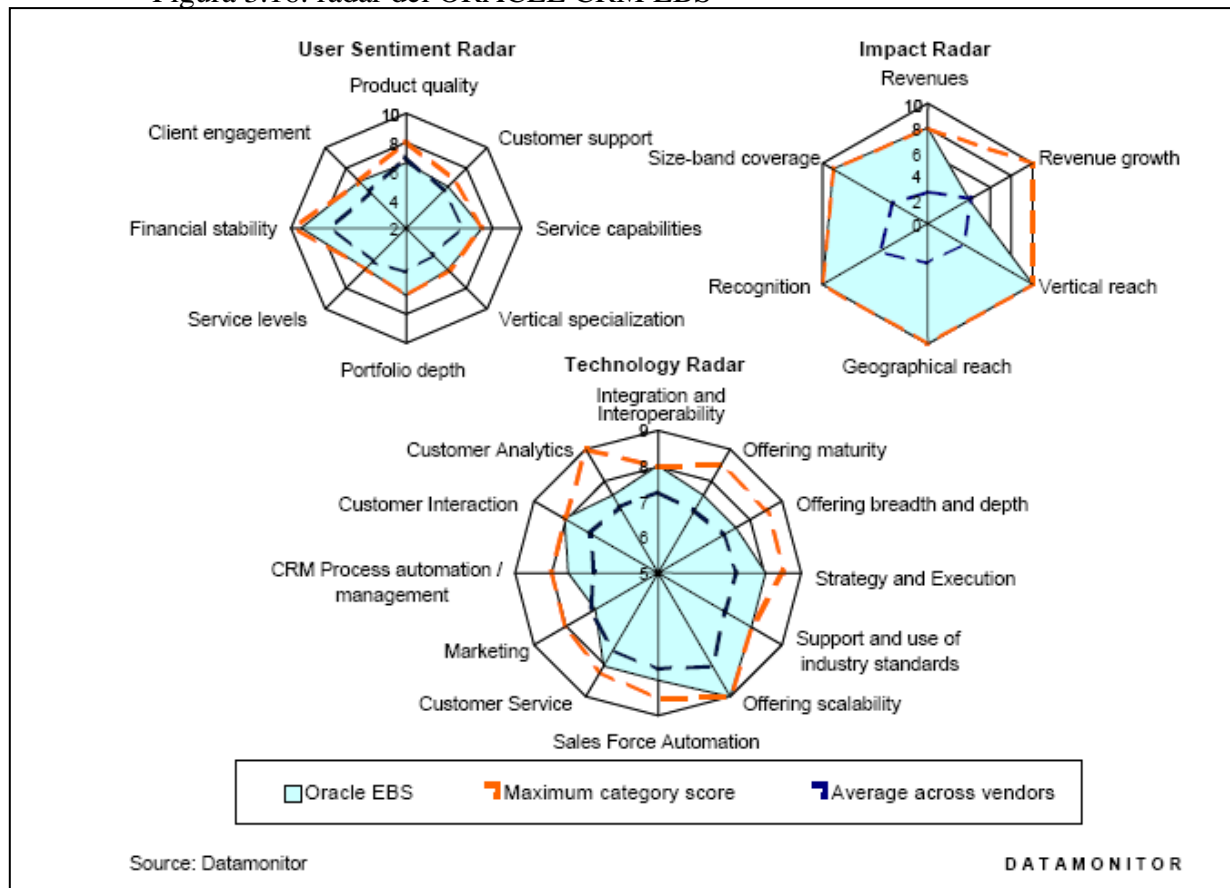
Considerando que Oracle es la gran líder del mercado, es relevante conocer un poco más sus soluciones CRM. Oracle actualmente dispone de tres principales soluciones CRM que son comentadas a continuación: Oracle EBS, Oracle Peoplesoft y Oracle Siebel.

Oracle CRM EBS

Es una solución muy bien valorada por el mercado en lo que corresponde a su alcance (impact) y su enfoque en el cliente (user sentiment). Sin embargo, con relación al aspecto tecnológico tiene puntuación una menos destacada que en las otras dos categorías valoradas (véase figura 3.16).

Este CRM de Oracle es el más volcado en empresas con perfil orientado a servicios. Y se muestra clave para empresas donde la integración del CRM con el ERP es más importante que el poder analítico del CRM para el marketing (Datamonitor, 2007).

Figura 3.16: radar del ORACLE CRM EBS



Oracle CRM Siebel

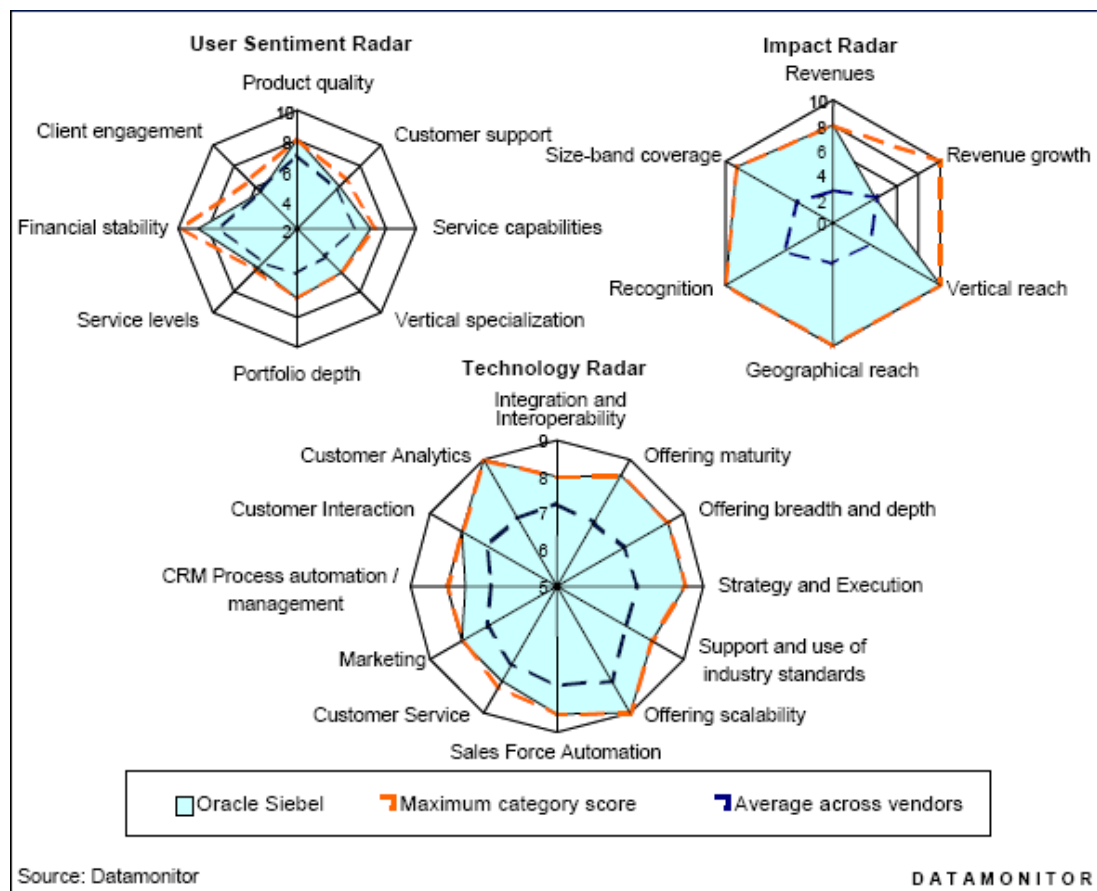
Cuando Oracle adquirió Siebel, el CRM de esta empresa era el líder del mercado. Este CRM de Oracle obtuvo una puntuación ligeramente inferior al Oracle EBS en lo que corresponde al enfoque en el cliente (user sentiment). Pero tiene mejor desempeño en calidad de producto, y principalmente en términos de diseño tecnológico.

Dentro del aspecto tecnológico, el CRM de Siebel tiene claro liderazgo en la parte analítica, estratégica, soporte a la fuerza de ventas y marketing (véase Figura 3.17). El estudio de Datamonitor indica que el poder analítico de esta herramienta

contribuye a la generación de mejores métricas sobre el desempeño del cliente y a la rapidez en la gestión del marketing de la empresa.

La implantación del Oracle CRM Siebel es tenida como muy flexible pudiendo ser implantada individualmente o en conjunto con el ERP. El estudio de Datamonitor concluye que, de las tres opciones de CRM de Oracle, esta es la mejor solución.

Figura 3.17: radar del ORACLE CRM SIEBEL

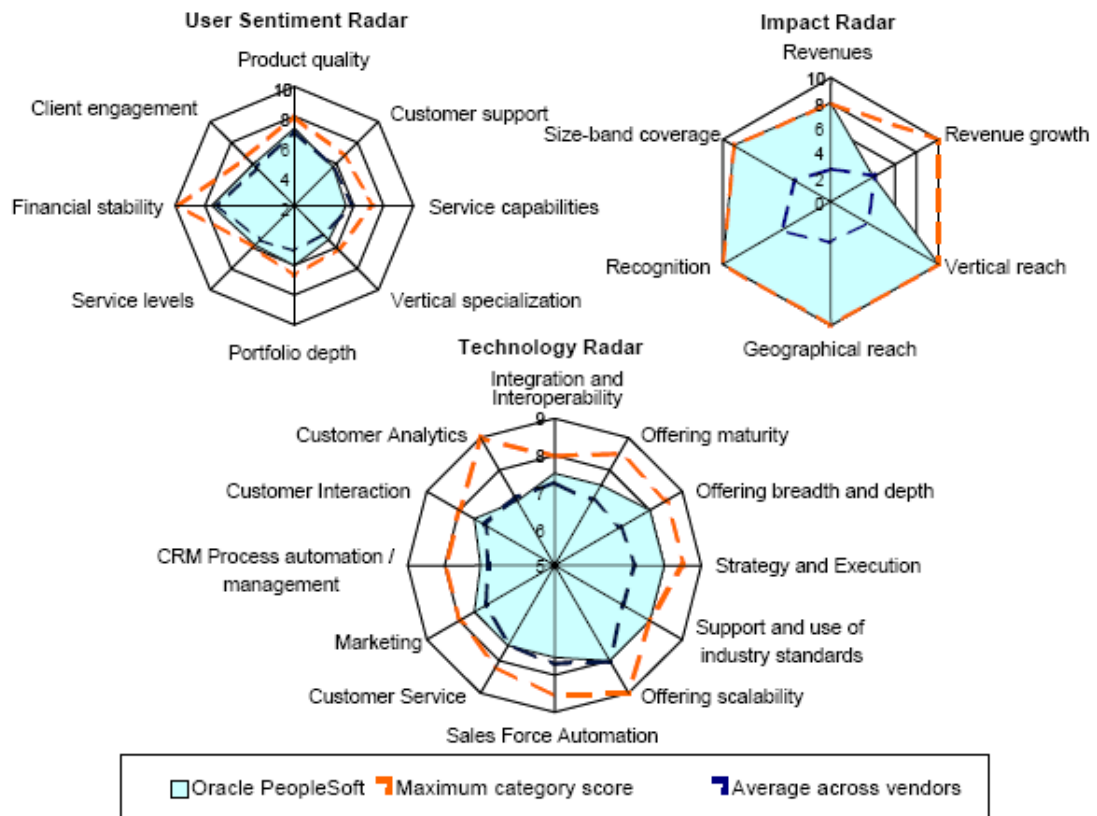


Oracle CRM Peoplesoft

El Oracle Peoplesoft es la solución menos prominente del compuesto de productos CRM de Oracle. Entretanto, es una solución muy completa y una de las líderes del mercado. Su nicho de mercado esta muy bien definido pues va dirigida a las empresas que ya usan las soluciones anteriores de Peoplesoft. Además, la experiencia previa de Peoplesoft con la gestión del capital humano y con el soporte al cliente son las claves de diferenciación de esta solución, como se puede observar en la figura 3.18. Otra característica prominente de esa solución es su especialización sectorial, pues tiene

distintas variaciones preconcebidas (soluciones verticales) dirigidas a sectores como educación, servicios públicos, telecomunicaciones, financiero, etcétera.

Figura 3.18: radar del ORACLE CRM Peoplesoft



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

SAP

“Systems Applications and Products in Data Processing” (SAP) fue fundada en Mannheim, Alemania en el año de 1972 por cinco ex-empleados de IBM con el propósito inicial de desarrollar una aplicación estándar para procesamiento de los negocios en tiempo real, es decir, una solución ERP. A partir de esa idea se lanzó inicialmente el SAP R/1 y, al final de la década de 1970, el SAP R/2.

La década de 1980 estuvo marcada por un rápido crecimiento de la empresa, especialmente en el mercado germánico. Su éxito queda patente en que 50 de las 100 empresas más grandes de ese país implantasen su solución tecnológica. Entonces su solución tecnológica empezó a ser traducida a otras lenguas con el fin de entrar en otros

mercados y enseguida fundó sus subsidiarias en Dinamarca, Estados Unidos, Suecia e Italia.

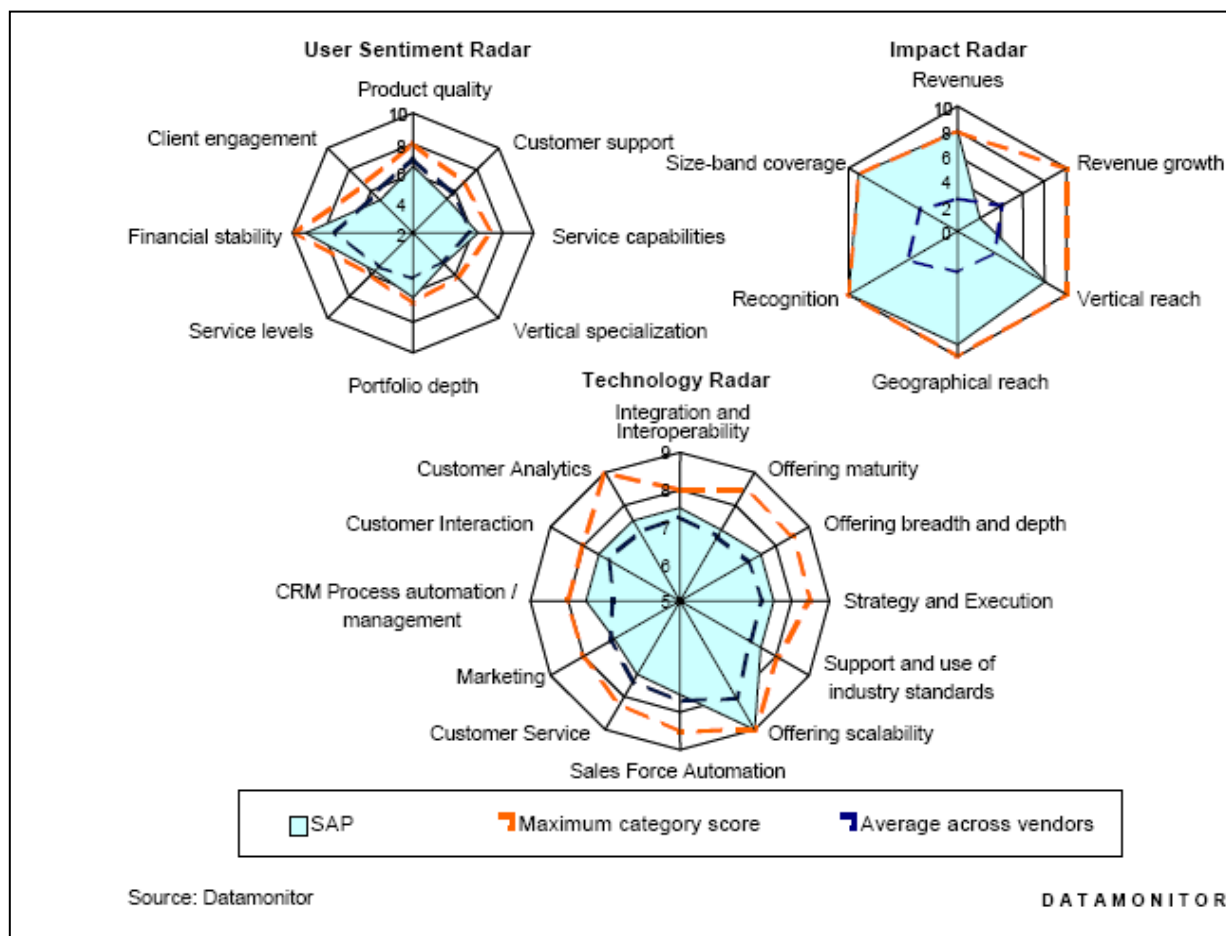
En los años 90, lanzó el SAP R/3, y en 1997, con el gran éxito en las soluciones ERP en muchos países, SAP tenía planes de entrar en el mercado de CRM. En ese año SAP compró la empresa alema Kiefer & Veittinger GmbH, que poseía una solución tecnológica de automatización comercial. Pero su entrada definitiva en ese mercado fue a mediados del año 1999 y vino acompañada de su gran experiencia en los sistemas integrados ERP de gestión en tiempo real, que aportan mucho al servicio desarrollado por la fuerza de ventas. A finales de la década de los 90, SAP lanza “mySAP.com” que conecta las soluciones de comercio electrónico con las aplicaciones ERP existentes y con la plataforma Web.

Actualmente SAP dispone de aproximadamente 51200 empleados distribuidos en 50 países, y 47800 clientes en 120 países. SAP también tiene una excelente herramienta CRM que va muy bien conectada con sus soluciones ERP, que son muy conocidas en el mercado. Concretamente, la estrategia de mercado de SAP intenta sacar provecho de su experiencia con el ERP.

SAP CRM: My Sap

El CRM de SAP es una herramienta poderosa que permite ser implantada sola o en conjunto. Aunque tiene aspectos que mejorar en el soporte tecnológico al marketing y a la fuerza de ventas, el producto es bastante completo, maduro en el mercado y gestiona muy bien la estrategia CRM. Añadidos a los anteriores, My SAP también tiene como puntos favorables su integración con Microsoft office y el hecho de tener la tecnología VOIP integrada a la solución.

Figura 3.19: Radar del MySAP

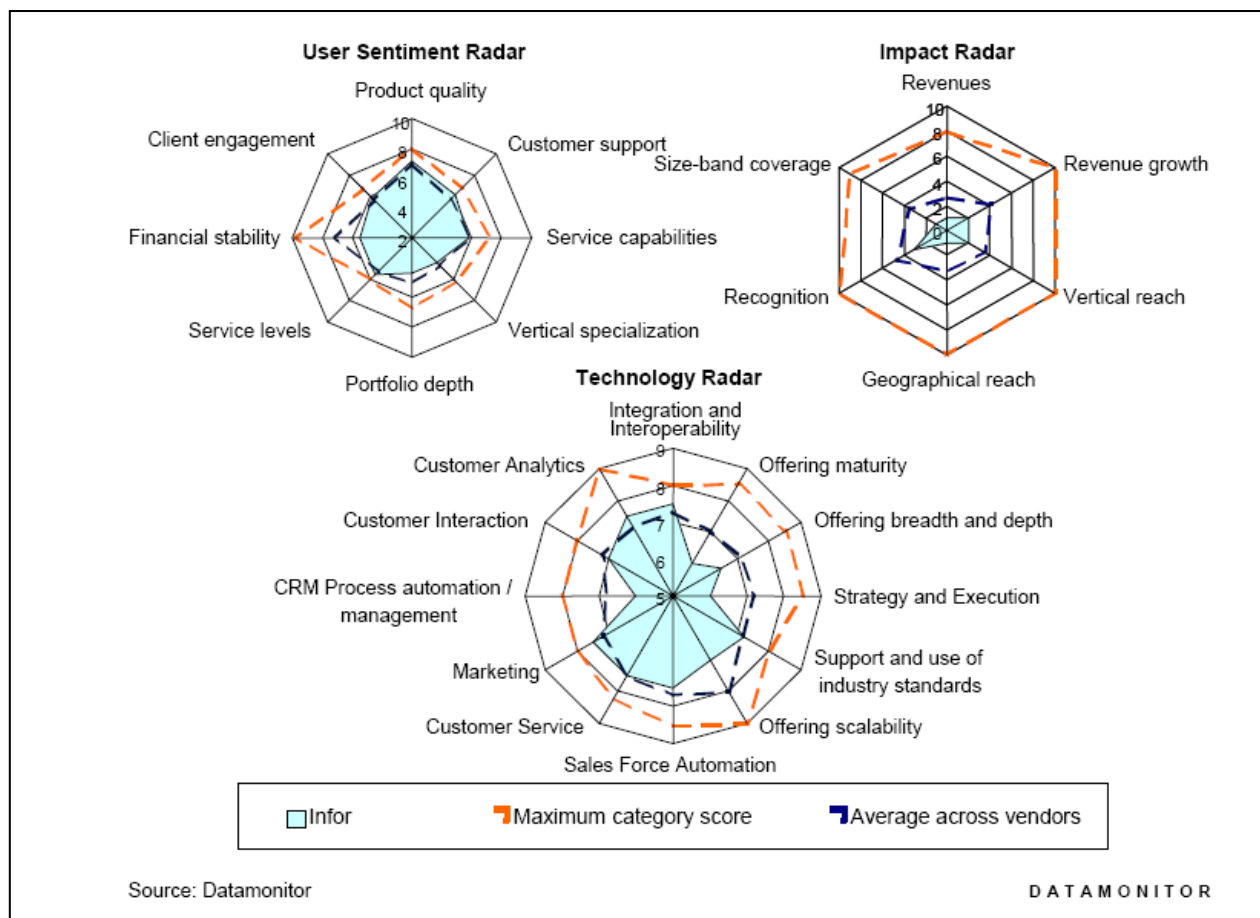


Infor

Infor ha logrado el 10º puesto entre las empresas de soluciones tecnológicas del mundo. Infor dispone de muchas soluciones en el mercado, pero en el caso del CRM su producto clave es el Epiphany, aunque no es el único CRM que dispone.

La figura 3.20 muestra que el CRM de Infor es bastante reconocido por su soporte al servicio al cliente y su aportación al área de marketing. Además, los usuarios de esa herramienta suelen estar satisfechos con la calidad del producto, soporte al usuario e implicación en el cliente. Por otro lado, este producto no es tan reconocido en el mercado y esa menor visibilidad incide negativamente en desempeño y crecimiento en el mercado.

Figura 3.20: radar del CRM de INFOR

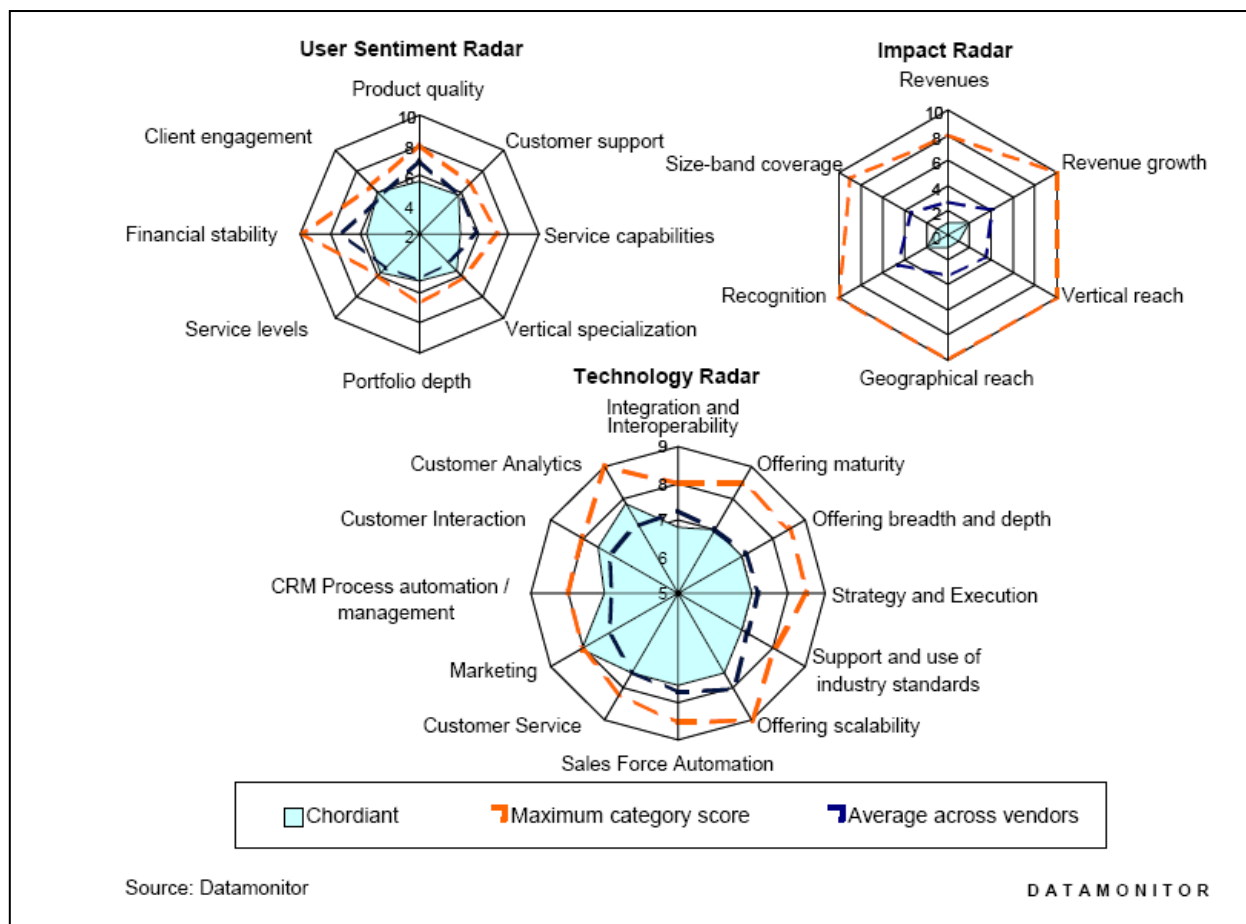


Chordiant

El CRM de Chordiant tiene muy buena valoración respecto a su poder analítico y herramientas de marketing, siendo bien calificado con relación a la contribución estratégica al CRM (véase figura 3.21). El estudio de Datamonitor indica que esta solución tiene mucha experiencia volcada al área financiera y de telecomunicaciones. Tal solución se ha mostrado potente para actuar con varias operaciones a la vez por medio de múltiples canales.

Por otro lado, esta solución no está bien valorada, y puede mejorar su reconocimiento, en términos de impacto y sentimiento del usuario. Tal solución aun requiere una mayor promoción en áreas distintas (e.j. sector público, transporte, logística) a las que ha sido aplicada.

Figura 3.21: radar de Chordiant CRM



Microsoft

Microsoft fue fundada en 1975 por Bill Gates y Paul Alen. En 1978, las ventas anuales ya superaron el importe de un millón de dólares. Cuatro años después fue lanzado el Sistema Operativo Microsoft DOS, en 1985 fue lanzado Microsoft Windows y que ha dado lugar a múltiples versiones posteriores.

En el ámbito de las soluciones de negocio, Microsoft ingreso en este mercado con Microsoft Business Solutions, que fue sustituida por la marca Microsoft Dynamics en septiembre de 2006. Microsoft Dynamics está compuesto por las herramientas Axapta, Navision y CRM. Microsoft Dynamics Axapta consiste en una herramienta ERP dirigida a empresas medianas y grandes. Microsoft Dynamics Navision ya es un ERP para empresas pequeñas y medianas. Estas dos soluciones incluyen módulos de CRM.

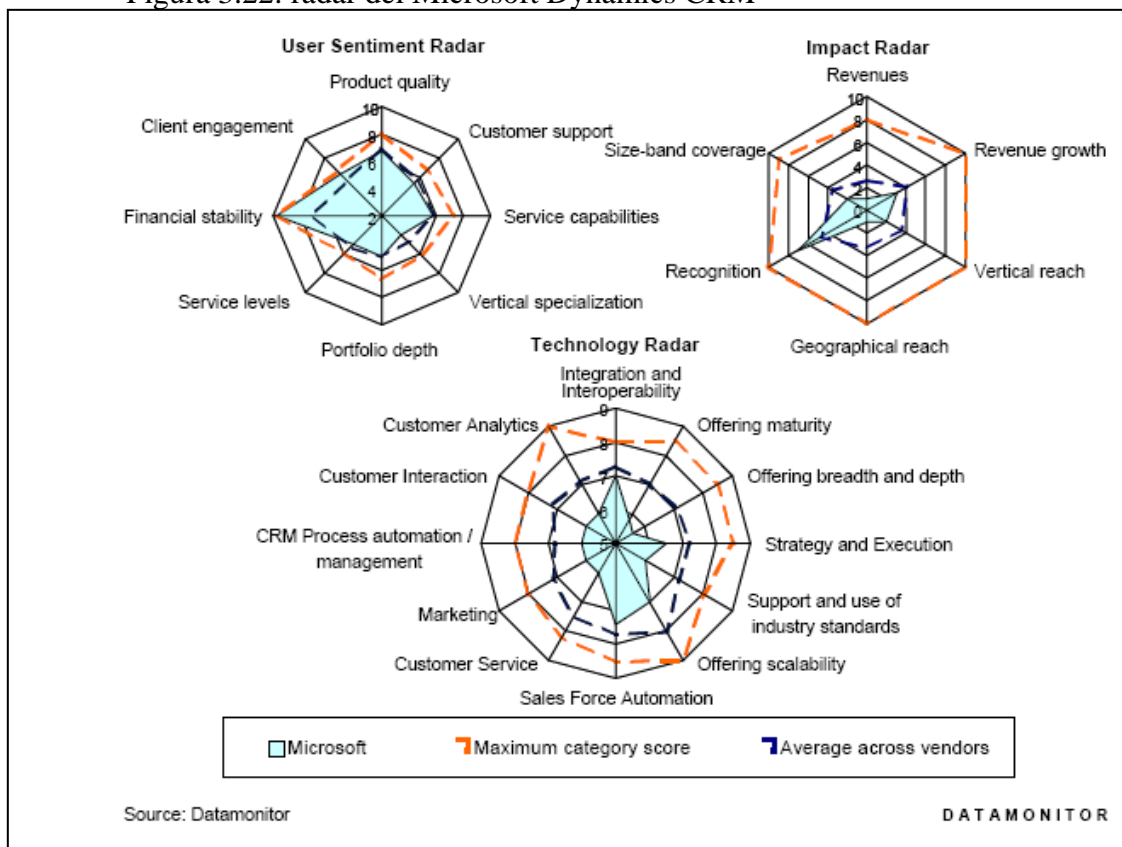
Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM es la solución tecnológica CRM de Microsoft. El CRM de Microsoft ingresó en el mercado muy recientemente aunque actualmente está disponible su versión 2011. Ese CRM está enfocando principalmente a empresas de porte más pequeño y que buscan familiaridad y facilidad en el manejo de la solución tecnológica. Esas características son alcanzadas por medio de la integración del CRM Dynamics de Microsoft con su respectivo gestor de actividades y correos electrónicos Microsoft Outlook.

Según los resultados del estudio de Datamonitor, la solución CRM en conjunto con la marca Microsoft transmite buena reputación a los clientes, pero en términos más tecnológicos no ha recibido valoración elevada (véase figura 3.22). Técnicamente se ha valorado que la solución carece de madurez y más cobertura para las actividades de marketing y para la gestión de la interacción con el cliente. Por otro lado, el modulo referente al soporte a la fuerza de ventas ha sido bien valorado.

Distintos estudios de mercado atestan que Microsoft Dynamics CRM sigue alcanzando resultados crecientes en el mercado CRM y evoluciona en consonancia con el potencial crecimiento del mercado para pequeñas y empresas (Forrester, 2007 y Datamonitor, 2007).

Figura 3.22: radar del Microsoft Dynamics CRM

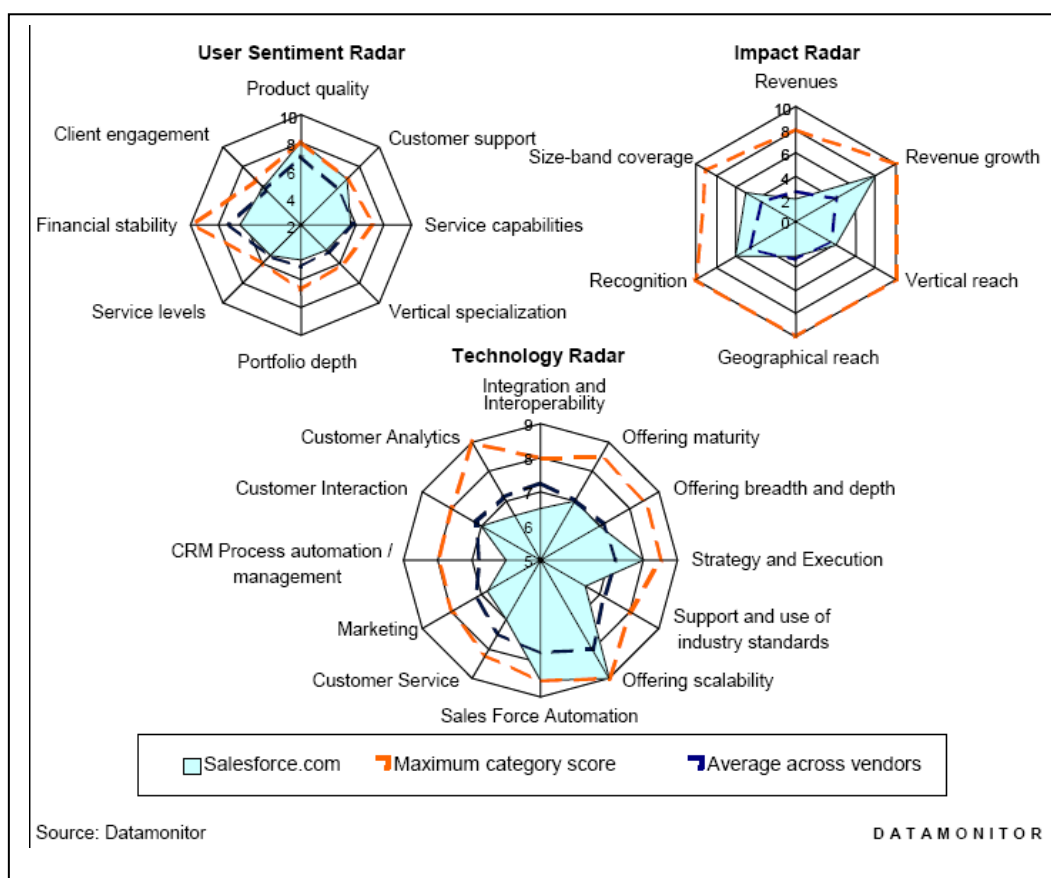


Salesforce CRM

Salesforce es la solución que más se destaca con el CRM On-demand y que tiene más fuerza para competir con Oracle y SAP en términos de impacto en el mercado (véase figura 3.23). Es una solución que ha logrado buen crecimiento en el mercado en números absolutos, eso también muestra que el sistema CRM On-demand ha sido muy bien aceptado por el mercado en general.

La solución tiene robustez con respecto al soporte a la fuerza de ventas y bastante flexibilidad en la implantación. Por otro lado, la solución tiene algunos puntos que hace falta desarrollar, por ejemplo, su interoperabilidad, la automatización del proceso CRM y el soporte a su herramienta. Salesforce debe competir con un precio un poco inferior puesto que la propuesta on-demand es reciente y genera muchas dudas en los clientes. Con eso, puede lograr un éxito semejante al que logró Microsoft con el lanzamiento del Dynamics.

Figura 3.23: radar del Salesforce CRM



3.4 Perspectivas futuras

Con respecto al escenario futuro, se prevé una apuesta aun más decidida por el mercado de las pequeñas y medianas empresas. Se espera un crecimiento notorio de las ventas para empresas con menos de 1000 empleados con una oferta de soluciones más estandarizadas con las funciones más genéricas del CRM (Datamonitor, 2007). La solución tecnológica CRM de Microsoft constituye un prometedor líder para este mercado. También habrá gran necesidad de gestionar las interacciones de los clientes en Internet, pues este es un mercado creciente y aun poco explorado por las empresas dentro del ámbito del CRM. Por lo tanto, las tecnologías Web RSS, Ajax y el uso de sistemas de interacción con el usuario van a seguir creciendo (Roberts, 2008). Se prevé también gran crecimiento del uso de campañas multicanal para el mercado corporativo, y eso exigirá gran integración entre las funciones de marketing y ventas dirigidas a ese público objetivo (Thompson, 2007)

La oferta de la solución CRM como un servicio (SAAS) tiende a popularizarse cada vez más. En ese formato, una empresa adquiere solo la licencia del software y tiene sus datos cargados en los ordenadores servidores de la empresa proveedora. De esa manera, el coste inicial de implantación tiende a disminuir y la empresa implantadora tiende a incrementar la rentabilidad con la renovación de la licencia de la solución tecnológica con cada renovación del servicio. (Kane, 2009; Donaldson, 2009; Moltzen, 2008; Lashar, 2008).

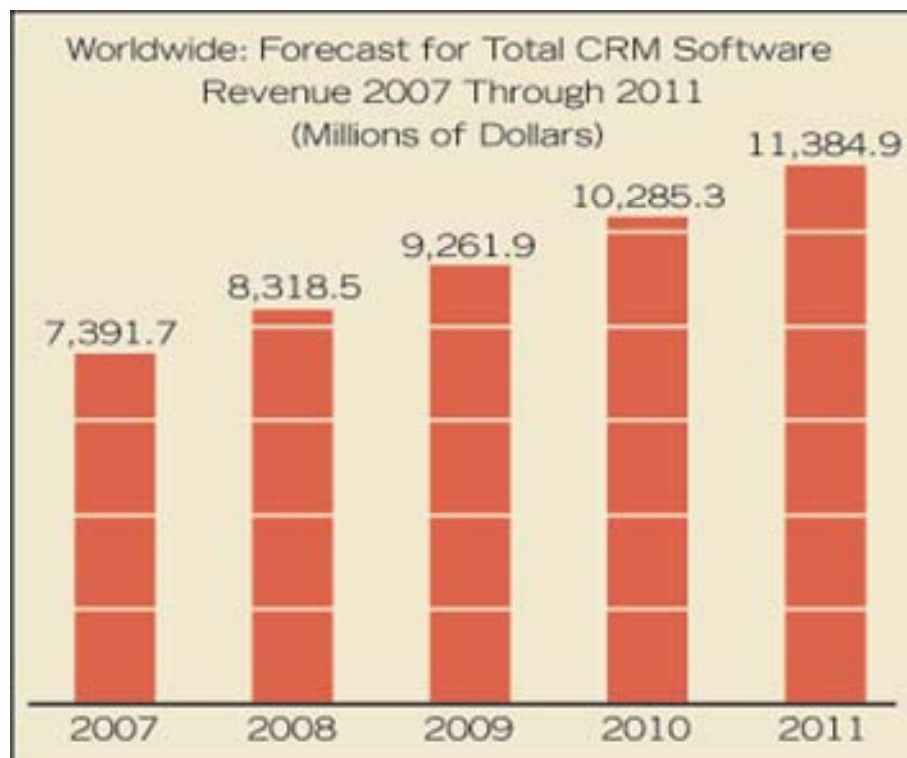
Otra tendencia del mercado del CRM es la elaboración de soluciones SOA, es decir, soluciones con la arquitectura orientada a los servicios. Esta estructura de solución tecnológica hace que las empresas puedan desarrollar un modulo básico de una solución tecnológica y, con el crecimiento del negocio y su respectiva expansión, puedan fácilmente añadir nuevos módulos y funcionalidades a la solución básica original ya implantada. El desarrollo de este tipo de solución tiende a hacer que el servicio consultor sea aun más solicitado y las empresas implantadoras obtengan mayores beneficios (Lager, 2005; Sebor, 2008; Snyder, 2008).

Además de las tendencias ya citadas, otra que emerge con gran fuerza es la influencia de las redes sociales sobre el CRM. Las redes sociales ofrecen un tipo de

relación más dinámica y con nuevas informaciones sobre las personas que son de gran valor para las empresas (Gillin, 2008). Por ejemplo, con el uso de análisis estadísticos y algoritmos poderosos, las soluciones tecnológicas de redes sociales son capaces de ofrecer una listado con probables personas interrelacionadas para que la red se expanda (Schwartz, 2003). Esta información es muy interesante para las empresas porque añade el poder de las recomendaciones en las negociaciones y también puede ayudar en la prospección de nuevos clientes (Harney, 2004).

En los resultados de la investigación publicada por Gartner (2007) se prevé que el mercado del CRM en el mundo seguirá creciendo hasta 2011 y con elevada rentabilidad (véase figura 3.24). Esta estimación de crecimiento también se corresponde con los resultados estimados en el apartado anterior relacionado a la facturación por conceptos. No obstante, hay que considerar el impacto de la crisis económica posterior a la realización del estudio. Los mercados europeo y americano han sentido con más intensidad los efectos negativos de tal crisis y pueden tener un crecimiento bastante distinto del proyectado. Además, tales mercados no evolucionan independientemente, sino que ejercen gran efecto sobre todos los mercados mundiales.

Figura 3.24: Estimación de la rentabilidad con el CRM entre los años 2007 y 2011



Fuente: Gartner Predictions for 2007: Customer Relationship Management

4.Éxito de las Soluciones CRM

4. Éxito de las soluciones CRM

La definición del éxito de las soluciones tecnológicas CRM es una tarea compleja. Muchos trabajos en la literatura académica hacen referencia al estudio del éxito del CRM sin establecer una definición concreta de qué se entiende por éxito del CRM. De manera general, el éxito del CRM puede entenderse como el impacto positivo del uso de la solución tecnológica CRM en los resultados de la empresa (Wilson, Daniel y McDonald, 2002).

En aquellos estudios que abordan específicamente el tema del éxito del CRM se proponen algunos beneficios esperados de la implantación del CRM e indicadores de desempeño, asociados a tales beneficios, que miden los resultados alcanzados (Croteau y Li, 2003; Lin, Lin, Huang y Kuo, 2006; Richards y Jones, 2008; Chen y Chen, 2004; Foss, Stone y Ekinci, 2008). Además de estos estudios centrados en el tema específico del éxito del CRM, en la literatura académica también se encuentran otros trabajos que abordan las consecuencias e impacto del CRM y que, consecuentemente, proponen indicadores de desempeño y beneficios esperados del CRM (Reinartz et al, 2004; Hart et al, 2004).

Identificación de los principales beneficios e indicadores

Los distintos contextos y enfoques adoptados en la medición del éxito o desempeño del CRM han conducido a una gran variedad de indicadores y beneficios observados. Con respecto a esa variedad, Rust, Lemon y Zeithaml (2001) y Hart et al (2004) proponen que los beneficios del CRM son distintos según el contexto industrial. Sin embargo, más recientemente, Reinartz et al (2004) sugieren que hay beneficios del CRM observados independientemente del contexto industrial o cultural adoptado. Este último estudio soporta la idea de que hay algunos beneficios principales del CRM, reincidentes en la literatura por ser más relevantes, que no están relacionados con el contexto o con la perspectiva adoptada. Esta idea supone un avance en la integración y generalización de los resultados de los estudios del área del CRM, cubriendo así una de las deficiencias a este respecto apuntadas por Boulding et al (2005).

Con una perspectiva integradora, este estudio ha llevado a cabo una revisión de los beneficios e indicadores de desempeño del CRM sugeridos en la literatura más reciente. Como resultado de esta revisión, se ha realizado una selección de los beneficios claves esperados del CRM. Para que un beneficio sea considerado como clave debe aparecer en múltiples trabajos de distintos autores y debe ser consistente con la definición del CRM propuesta, que incluye cambios relacionados con la tecnología, procesos y estrategia. Los beneficios claves resultantes de ese trabajo son:

- Beneficios estratégicos relacionados con el ciclo de vida del cliente
 - o Captación de clientes
 - o Retención de clientes
 - o Lealtad de clientes
 - o Satisfacción de clientes
 - o Aumento de las ventas por cliente
 - o Recuperación de clientes
- Beneficios estratégicos relacionados con la efectividad
 - o Cuota por segmento
 - o Ventas en segmento objetivo
- Beneficios estratégicos relacionados con la adaptabilidad
 - o Adaptación de productos y servicios
 - o Lanzamiento de nuevos productos y servicios
- Beneficios estratégicos relacionados con la eficiencia
 - o Rendimiento de recursos implicados
- Beneficios operacionales relacionados con CRM operativo
 - o Gestión de ventas
 - o Gestión de las campañas
 - o Gestión del servicio al cliente
- Beneficios operacionales relacionados con CRM analítico
 - o Análisis de los datos de los clientes

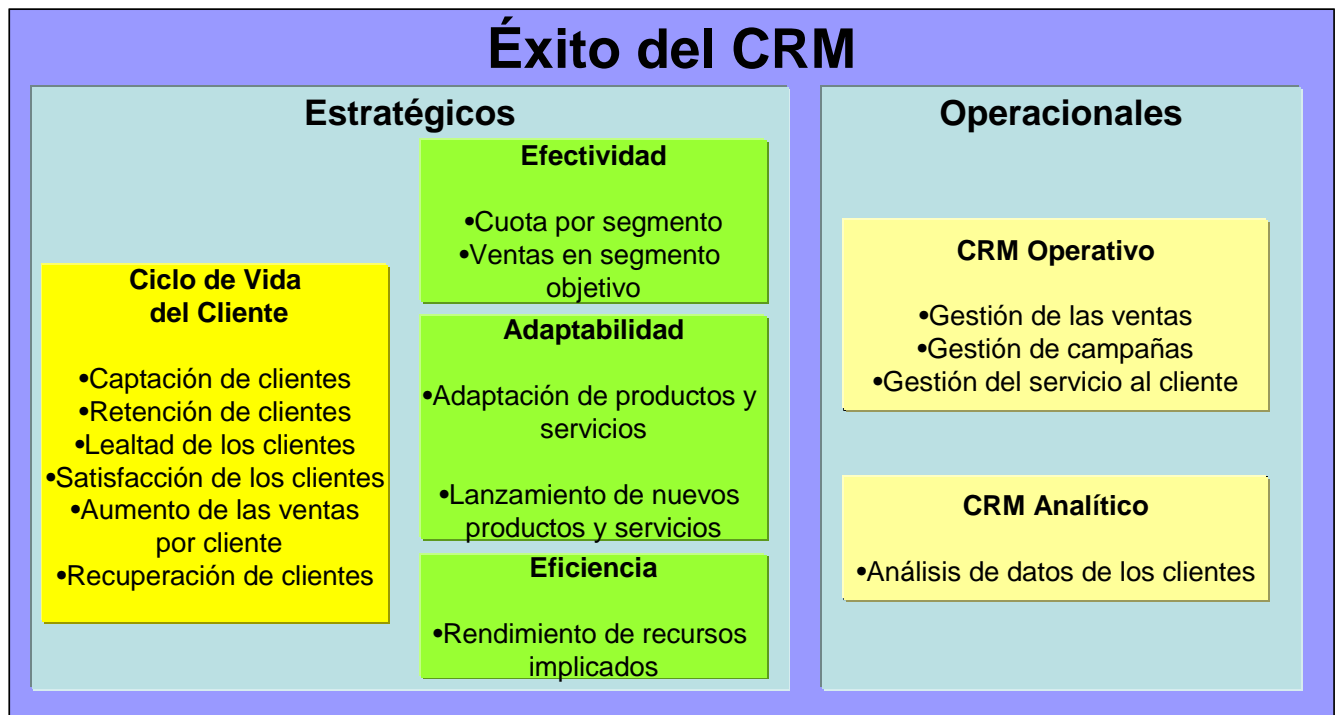
La Tabla 4.1. relaciona estos beneficios clave con la literatura académica previa al respecto.

Tabla 4.1. Recopilación del éxito del CRM

Éxito CRM	Estratégicos											Operacionales			
	Ciclo de vida del cliente						Efectividad		Adaptabilidad		Eficiencia	CRM Operativo			CRM Analítico
	captación de clientes	retención de clientes	lealtad de los clientes	satisfacción de los clientes	aumento de las ventas por cliente	recuperación de clientes	cuota por segmento	ventas en segmento objetivo	adaptación de productos y servicios	lanzamiento de nuevos productos / servicios	rendimiento de recursos implicados	gestión de las ventas	gestión de campañas	gestión del servicio al cliente	análisis de datos de los clientes
Autor/ Fecha															
Ahearne, Hughes y Schillewaert (2007)					X			X				X	X	X	
Ang y Buttle(2006)	X	X			X						X				
Buttle(2004)			X	X							X				
Chen y Chen (2004)		X	X	X					X	X	X			X	
Chen y Popovich (2003)					X			X					X	X	X
Croteau y Li (2003)									X			X	X		
Gustafsson, Johnson y Roos (2005)		X		X											
Hart, Hogg y Banerjee (2004)	X	X			X				X	X	X	X		X	
Jalvagi, Martin y Young (2006)		X	X	X							X			X	
Jayachandran et al (2005)		X		X											
Kim y Kim (2008)	X	X	X	X					X	X	X				X
Kim, Suh y Hwang (2003)				X							X				X
King y Burgess (2008)				X							X	X		X	X
Ko E. et al (2008)	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lemon, White, Winer (2002)	X	X	X	X					X	X					
Lin, Su y Chien (2006)		X	X	X			X	X							
McKim y Hughes (2000)	X	X													X
McNally, R. (2007)		X			X						X				
Mithas, Hrishmann y Fornell (2005)				X											X
Park y Kim (2003)									X	X	X	X	X	X	
Parvatiyar y Sheth (2000, 2001)			X		X										
Reinartz, Krafft y Hoyer (2004)											X				
Rigby y Ledingham (2004)		X				X						X	X	X	
Rigby, Reichheld y Scheffer (2002)	X	X									X				
Ryals, L. (2005) JM	X	X									X				
Verhoef (2003)				X	X										
Wilson, Daniel y McDonald (2002)															
Winer(2001)	X	X				X									
Zikmund, Mcleod y Gilbert (2003)	X	X	X	X	X				X						

Los indicadores han sido clasificados como beneficios estratégicos y beneficios operacionales. Ese planteamiento es similar al adoptado por Richard y Jones (2008), aunque estos investigadores combinan la literatura de automatización de la fuerza de ventas con la del CRM. Los beneficios estratégicos han sido clasificados a su vez en base a su relación con el ciclo de vida del cliente (CVC), la efectividad, la adaptabilidad y la eficiencia. Los beneficios operacionales han sido clasificados también diferenciando por un lado las mejoras en las actividades y operaciones propias de la empresa, y por otro lado las mejoras en la capacidad analítica de cara a la toma de decisiones. Esta clasificación aparece resumida en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Éxito del CRM



En los contenidos subsiguientes se comentan más detalladamente estos beneficios clave. Concretamente, se aporta su definición, se analiza su vinculación con la estrategia y tecnología CRM, y se revisan algunas evidencias previas encontradas en literatura académica.

Otros posibles enfoques: Indicadores internos y externos

Los indicadores internos representan el nivel de mejora de la propia empresa con los resultados del CRM, por ejemplo, satisfacción de la empresa con la retención de

antiguos clientes. Los indicadores externos representan la satisfacción del cliente con la empresa como consecuencia del CRM, por ejemplo, satisfacción de los clientes con la empresa en relación a la innovación de productos y servicios (Jutla, 2001; Croteau y Li, 2003).

Otros posibles enfoques: Indicadores tangibles e intangibles

Los indicadores tangibles del CRM son aquellos que pueden ser fácilmente medibles sin el uso de constructos, por ejemplo, rentabilidad, reducción de costes, productividad de los empleados. Y los intangibles se refieren a indicadores de desempeño medibles por medio de medidas de percepción, por ejemplo, satisfacción de los clientes, servicio al cliente o segmentación de clientes (Chen y Chen, 2004; Reinartz et al, 2004).

Otros posibles enfoques: *Balanced Score Card - BSC*

El “*balanced score card*” (BSC) es una herramienta para la medida de desempeño desarrollada por Kaplan y Norton (1992) que permite observar el desempeño de las empresas desde cuatro perspectivas distintas pero interrelacionadas (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva interna del negocio).

A partir de la perspectiva adoptada por el BSC, Kim (2003) creó un modelo de evaluación del desempeño el CRM con cuatro dimensiones (conocimiento del cliente, interacción con el cliente, valor del cliente y satisfacción del cliente) y sus respectivos indicadores de medidas relacionadas a los clientes.

Kim y Kim (2008) también adoptaron el enfoque del BSC y desarrollaron un modelo de medida de los resultados del CRM por medio de un diagrama causal. Su perspectiva también está compuesta por cuatro dimensiones (infraestructura, procesos, desempeño organizacional y medidas del cliente) con indicadores objetivos y de percepción.

4.1. Beneficios Estratégicos

La implantación de la solución tecnológica CRM tiene el fin estratégico de soportar y potencializar el empleo de la estrategia CRM en las empresas (Venturini y González-Benito, 2008; Richard y Jones, 2008). Por lo tanto, se espera que la implantación de esta tecnología de la información genere beneficios que ayuden a las empresas cumplir con los objetivos de la estrategia CRM. En este trabajo los beneficios estratégicos resultantes de la solución tecnológica CRM se entienden como la mejora del desempeño de la unidad de negocio con relación al ciclo de vida del cliente y las dimensiones de efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

4.1.1. Optimización del ciclo de vida del cliente

El ciclo de vida del cliente (CVC) es formado por las fases de adquisición, retención, término (Reinartz et al, 2004; Piccoli, 2001). En la fase de adquisición el consumidor cambia al status de cliente pues adquiere los productos o servicios de la empresa. La fase de retención es caracterizada por el uso continuado de tales productos por los clientes. Y en la fase de término es entendida por la discontinuación o interrupción del uso de los productos o servicios de una empresa (Piccoli, 2001).

La solución tecnológica CRM permite a la empresa acompañar el desarrollo del ciclo de vida de los clientes con las empresas (Hansotia, 2002), puesto que las empresas deben interaccionar con sus clientes de manera diferente en cada fase del ciclo (Srivastava, Shervani, and Fahey, 1998; Reinartz et al., 2004). Parte del rol del CRM en las empresas es permitirles gestionar las distintas fases del ciclo de vida del cliente de forma proactiva y sistemática. Por ejemplo, el uso de las ventas cruzadas y relacionadas con el fin de madurar la relación con los clientes (Kamakura et al, 2002).

Como consecuencia de la aportación de la solución tecnológica CRM en la gestión del CVC, las empresas tienden a lograr mejorar el rendimiento de clisés clientes. Tal impacto se ve reflejado en el nivel de éxito alcanzado en los siguientes beneficios estratégicos del CRM:

- Captación de clientes
- Retención de clientes
- Lealtad de los clientes
- Satisfacción de los clientes
- Aumento de las ventas por cliente
- Recuperación de clientes
-

4.1.1.1. Captación de clientes

La captación de clientes se entiende como el inicio de una relación con los clientes proporcionándoles por primera vez productos y servicios ajustados a sus necesidades (Kim y Kim, 2008).

Las estrategias de adquisición de clientes ligadas a la aplicación CRM se han mostrado más eficientes y eficaces que el antiguo marketing masivo (Mckim y Hughes, 2000). Se espera que la implantación de la solución tecnológica CRM reduzca el coste de adquisición de nuevos clientes (Ryals, 2005, Ko et al 2008, Winer, 2001) porque las empresas pueden ajustar sus estrategias para captar clientes en los segmentos objetivo con más potencial (Ryals, 2005; Mckim y Hughes, 2000; Rigby, Reichheld y Shefter, 2002; Richards y Jones, 2008). Además, el CRM ayuda a las empresas en percibir nuevas oportunidades con segmentos objetivo de clientes que antes eran rechazados por su elevado coste de captación, que pasan a tener interés cuando se analiza su rentabilidad en el largo plazo (Reinartz et al, 2004, Richards y Jones, 2008).

La literatura académica sugiere que la mejora en adquisición de clientes es un beneficio esperado de la implantación de la solución CRM, incluso es una de las razones principalmente citadas como justificación de la referida adopción tecnológica (Ko et al 2008). Algunos estudios también apuntan que los resultados con la solución tecnológica CRM para la adquisición suelen ser menores en comparación con la retención de clientes (Kim y Kim, 2008; Ang y Buttle, 2006; Reinartz et al, 2004), pero no hay dudas de que los resultados alcanzados por las empresas aun así son positivos (Ko et al., 2008; Reinartz et al, 2004).

4.1.1.2. Retención de clientes

Las empresas suelen destinar más recursos para la captación de clientes que para la retención (Javalgi, Martin y Young, 2006; Mckim y Hughes, 2000). Pero la implantación del CRM en las empresas cambia esa línea de pensamiento. Hay autores que defienden que la retención de clientes es la forma más efectiva para aumentar el valor de la empresa (Gupta et al, 2004; Reinartz et al, 2004).

Inicialmente se creía que la retención de los clientes resultaba de la satisfacción de esos clientes con los productos o servicios de una organización (Bolton, 1998; Rust y Zahorik, 1993). No obstante, como consecuencia de los avances realizados en el área del CRM, Lemon, White y Winer (2002) revelaron que la retención de los clientes tiene carácter dinámico y no esta condicionada solamente a la satisfacción de los clientes con los servicios o productos usados en el pasado, sino que también es influenciada por sus consideraciones futuras. Respetando esa perspectiva de la retención de clientes con el CRM, Gustafsson, Johnson y Roos (2005) defienden en su estudio que la retención de clientes resulta del esfuerzo triple de satisfacer, y de establecer los compromisos afectivos y racionales con el cliente. El éxito de estos esfuerzos retiene a los clientes, y hace que retornen a la empresa y re-compren sus productos o servicios (Zikmund, Mcleod y Gilbert, 2003).

Con respecto a la aportación de la tecnología CRM en la retención de clientes, se destaca la operacionalización de los programas de fidelización de clientes (Ko et al, 2008; Rigby y Ledingham, 2004; Ryals, 2005; Verhoef, 2003; Winer, 2001). El impacto positivo en la retención de clientes de tales programas ha sido testado empíricamente, observándose además que el impacto se manifiesta fundamentalmente el largo plazo (Verhoef, 2003).

Una de las frecuentes justificaciones para el éxito de tales programas está en la retención por el incremento del coste de cambio para el cliente (Wirtz, Matilla y Lwin, 2007). Son ejemplos de esto los programas de viajeros frecuentes de las empresas aéreas, las tarjetas fidelidad usadas por establecimientos minoritas, que premian el aumento de la implicación de los clientes con las empresas, y por supuesto, auxilian en el establecimiento de los compromisos afectivo y racional. Con referencia a eso, Ryals

(2005) comenta que la clave no es la retención de clientes en si, sino que la retención del grupo de clientes más rentables, que son fácilmente identificados por medio del CRM.

Se han puesto de manifiesto muchos trabajos en los que el desempeño de la solución tecnológica CRM atiende a las expectativas de los beneficios esperados en la retención de clientes (Ang y Buttle, 2006; Hart et al, 2004; Jayachandran et al., 2005; Kim y Kim, 2008; Lin, Su y Chien, 2006; Mcknally, 2007). Por lo tanto, no hay duda de que la retención de los clientes es una de las bases del CRM (Gustafsson, Johnson y Roos, 2005), además de ser la principal razón declarada por las empresas para la adopción de la referida tecnología (Ko et al., 2008). Una de las razones de esto es probablemente el mayor énfasis dado a este beneficio por parte de los implantadores y vendedores de la tecnología (Ang y Buttle, 2006).

4.1.1.3. Lealtad de los clientes

Para Dick y Basu (1994), la lealtad de los clientes es determinada por la combinación de comportamiento de repetición de compras con una actitud relativa favorable. La actitud relativa esta más allá de la retención y se entiende como la preferencia, afectiva o racional, de los clientes a un servicio o producto de una empresa frente a de los competidores. En otras palabras, un cliente puede tener actitud relativa favorable con relación a un producto o servicio sin ser usuario del mismo. Posteriormente, fue lanzado un concepto más amplio en que la lealtad de los clientes es la profundización del compromiso comercial por medio de la recompra de los productos y servicios de la empresa en un futuro próximo, de la recomendación a personas cercanas y del aumento de cuota de productos comprados con la empresa (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996, Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002).

En las aportaciones de la literatura académica se aprecia que la lealtad de los clientes con relación a productos es distinta de la lealtad a los servicios (Javalgi y Moberg, 1997). Eso ocurre debido a la diferencia existente entre producto y servicio en los principios de inseparabilidad, intangibilidad, heterogeneidad y caducidad (Parasuraman et al, 1983). Se ha verificado que el riesgo percibido por los clientes en servicios es mayor debido a los tres primeros principios listados y, por lo tanto, los

consumidores tienden a ser más resistentes a cambiar de proveedor de servicios después de creada una relación satisfactoria y efectiva con éste (Javalgi, Martin y Young, 2006).

Javalgi y Moberg (1997) apuntan que uno de los métodos para aumentar la lealtad de los clientes es el marketing de relaciones. Como el CRM concede a la empresa un potencial añadido para personalizar el servicio y customizar productos a los clientes (Croteau y Li, 2003), la empresa puede ofrecer más valor a los clientes y afectar positivamente la lealtad de los clientes (Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002). Ese efecto sobre la lealtad es un beneficio clave del CRM, pues los clientes leales son menos propensos a buscar otras alternativas y hay más probabilidad de que transmitan mensajes positivos a otros consumidores vía boca-oído (Dick y Basu, 1994).

La proposición de que el CRM habilita a las empresas aumentar la lealtad de sus clientes emerge de varios autores (Reichheld, 1996; Dekimpe et al, 1999; Parvatiyar y Sheth, 2001). Los trabajos empíricos de Lee-Kelley, Gilbert y Mannicom (2003) y Lin, Su y Chien (2006) corroboran con esa proposición, pues encuentran una relación significativa entre el desempeño del CRM y la lealtad de los clientes (Lin ,Su y Chien, 2006). También encuentran que los esfuerzos en la actividad del CRM están positivamente asociados a la mayor lealtad de los clientes (Lee-Kelley, Gilbert y Mannicom, 2003).

4.1.1.4. Satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes es medida por su evaluación general del desempeño de un producto o servicio (Gustafsson, Jonson y Roos, 2005, Javalgi, Martin y Young, 2006). El nivel de satisfacción de los clientes varía en función de la comparación la expectativa anterior al uso y su desempeño actual (Tse y Wilson, 1988; Anderson y Sullivan, 1993; Lemon, White y Winer, 2002). El nivel de satisfacción de los consumidores puede cambiar por medio de nuevas informaciones adquiridas en las posteriores interacciones con los productos o servicios de las empresas (Mittal, Kumar y Tsiros, 1999; Verhoef, 2003).

Se ha constatado que un nivel más elevado de satisfacción de los clientes reporta impacto negativo en la perdida de clientes (Gustafsson, Jonson y Roos, 2005) y que la

satisfacción de los clientes está directamente conectada con la rentabilidad de las empresas (Kim, Suh y Hwang, 2003; Bolton, Lemon y Verhoef, 2004).

La solución tecnológica CRM promete mejorar la satisfacción de los clientes porque auxilia a las empresas en responder de forma más rápida y efectiva a sus clientes, y en gestionar sus reclamaciones (Jayachandran et al, 2005). Mithas, Krishnan y Fornell (2005) destacan tres principales aportaciones del CRM en el incremento de la satisfacción de los clientes.

- Adaptación de ofertas: Las ofertas según los gustos e intereses personales de los clientes hacen mejorar su percepción de calidad de los productos y servicios de la empresa, y en consecuencia mejoran los niveles de satisfacción de los clientes.
- Incremento de la confiabilidad en la experiencia de consumo: el CRM contribuye al procesamiento de las compras y pedidos de los clientes, y la gestión en tiempo real de sus cuentas.
- Gestión de la relación con clientes según su histórico con la empresa: el CRM posibilita la gestión de los clientes basada en sus experiencias anteriores con los productos y servicios de la empresa.

Se ha constatado empíricamente que la tecnología CRM ayuda a la empresa a alcanzar resultados positivos con relación a la satisfacción de los clientes (Kim, Suh y Hwang, 2003; Jayachandran et al, 2005; Mithas, Krishnan, Fornell, 2005). Esta relación es mediada por el nivel de conocimiento del cliente, es decir, el desempeño de las aplicaciones CRM en la satisfacción de los clientes se canaliza mediante la recopilación y difusión de información sobre sus clientes (Mithas, Krishnan, Fornell, 2005). Los resultados son aun mejores si ese conocimiento del cliente se extiende también a las empresas asociadas en la cadena de suministro (Mithas, Krishnan y Fornell, 2005).

Finalmente, Mithas, Krishnan y Fornell (2005) comentan que la inversión específica en la tecnología CRM tiene impacto en la satisfacción de los clientes superior al impacto proveniente de la inversión agregada en tecnologías de información.

4.1.1.5. Aumentar la cuota de ventas por cliente – (Share of customer)

La cuota de ventas por cliente se basa en el porcentaje de los ingresos que el cliente gasta con una empresa (Meyer-Waarden, 2007). Mientras que el aumento de la lealtad se enfoca en la recompra de los productos de la empresa, el aumento de la cuota de ventas por cliente se centra en agradar y satisfacer a los clientes de manera que compren más productos de la empresa (Zikmund, Mcleod y Gilbert, 2003, Magi, 2003). Tal incremento en la cuota de ventas proviene del cambio de proveedor de algún producto o servicio que el cliente ya consume o de la compra de productos que antes no eran consumidos por el cliente.

Los programas de fidelización de clientes también ejercen impacto positivo y bastante significativo en la cuota de ventas por cliente (Verhoef, 2003; Meyer-Waarden, 2007). Cuanto más atractivos son esos programas de fidelización a los clientes, mayor es su impacto en la cuota de ventas por cliente (Wirtz, Matilla y Lwin, 2007). La operacionalización de esos programas por la solución tecnológica CRM ofrece la posibilidad de sugerir ventas cruzadas y relacionadas: la solución tecnológica reconoce las compras iniciales de los clientes permitiendo la recomendación y venta cruzada y relacionada de productos o servicios (Zikmund, Mcleod y Gilbert, 2003; Du, Kamakura y Mela, 2007; Chen y Popovich, 2003; McNally, 2007).

Ventas cruzadas “Cross-selling”: es la acción de marketing que ofrece productos complementarios a los clientes existentes. Una forma bastante común para hacer ventas cruzadas es a través de paquetes, es decir, un paquete de ítems es vendido por un precio inferior a la suma del precio individual de cada ítem (Zikmund, Mcleod y Gilbert, 2003).

Ventas relacionadas “Up-selling”: es la acción de marketing que ofrece productos de elevado valor para nuevos clientes o clientes preexistentes (Zikmund, Mcleod y Gilbert, 2003).

Otra forma de aplicación del CRM para incrementar la cuota de ventas por cliente es por medio del envío de correos electrónicos directamente a la base de clientes. De acuerdo con Verhoef (2003), los correos electrónicos directos tienen las ventajas de

permitir ofertas personalizadas, no competir directamente de otra publicidad por la atención del cliente, e implicar más el cliente con la empresa. Según el mismo autor hay tres principales efectos potenciales de los correos electrónicos directos para mejorar la cuota de venta por cliente:

- potencial de crear interés por un servicio o producto y llevar a su compra,
- mejora de la percepción de calidad debido a la comunicación personalizada,
- las promociones que ofrecen beneficios en el corto plazo tienden a motivar compras adicionales.

Estudios exploratorios y resultados empíricos previos indican que el CRM tiene impacto positivo en la cuota de ventas por cliente, y que el aumento en la cuota de ventas por cliente alarga también el ciclo de vida del cliente con una empresa (McNally, 2007; Meyer-Waarden, 2007; Verhoef, 2003). No obstante, la relación recíproca no tiene por qué suceder, pues largos ciclos de vida con los clientes no están necesariamente asociados con largas cuotas de ventas por cliente (Reinartz y Kumar, 2003). También se ha constatado que el CRM, por medio del envío de emails directos, afecta positivamente la cuota de ventas por cliente en el largo plazo (Verhoef, 2003)

Por otro lado, cabe resaltar que la tecnología CRM tiene un potencial limitado para evaluar la cuota de ventas por cliente. Esto ocurre porque el CRM no cuenta con información sobre las compras realizadas por los clientes a otros competidores. Du, Kamakura y Mela (2007) investigan empíricamente esa realidad y constatan que el volumen de transacción con una empresa tiene baja correlación con el volumen establecido con otras empresas.

4.1.1.6. Recuperación de clientes (customer winback)

La recuperación de clientes es la acción de una empresa orientada a reiniciar y gestionar las relaciones con clientes que interrumpieron la relación con la empresa (Thomas, Blattberg y Fox, 2004).

Thomas, Blattberg y Fox (2004) comentaron que indebidamente este tema es relativamente olvidado dentro del ámbito académico del CRM, pues las acciones de recuperación de clientes están directamente asociadas a la acción de retención de

clientes. Este es un tema relevante pues, según Griffin (2001), cada año las empresas pierden entre el 20 y 40 por ciento de sus clientes y porque la readquisición de clientes es financieramente rentable y ayuda a la mejora de los servicios a los clientes (Tokman, Davis y Lemon, 2007). Los esfuerzos de recuperar estos clientes cuentan con la ventaja de que dichos clientes ya conocen los productos y servicios de la empresa y, por lo tanto, el coste de readquisición puede ser comparativamente bajo.

La tecnología CRM es una herramienta poderosa usada en la recuperación de clientes (Hogan, Lemon y Libai, 2003; Tokman, Davis y Lemon, 2007). El CRM, por medio de la base de datos, permite un análisis y seguimiento de los clientes que dejaron la empresa. Este registro de los clientes posibilita descubrir sus gustos y las razones por las que dichos clientes han dejado la empresa (Tokman, Davis y Lemon, 2007). Con esta información la empresa puede detectar los clientes que dejaron la empresa y actuar proactivamente sobre los clientes con perfil más propenso a dejar a la empresa (Tokman, Davis y Lemon, 2007). El CRM también permite a la empresa calcular con más precisión el coste de recuperación de esos clientes, y principalmente, contrastarlo con el valor del ciclo de vida del cliente posterior a la reactivación de la relación. El valor del ciclo de vida del cliente recuperado es una medida financiera en que se calcula en valor presente la futura rentabilidad de la empresa con tales clientes.

4.1.2. Efectividad

La efectividad se refiere al éxito de productos y programas de un negocio en relación a sus competidores en un mercado. La efectividad puede medirse por el crecimiento en ventas y por los cambios en las cuotas de mercado (Walker y Ruekert, 1987).

Cuota y ventas en segmentos de mercado objetivo

Según Munuera y Escudero (2002), los segmentos de mercado provienen de un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades o necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las

necesidades, intereses y preferencias de los consumidores. La cuota en un determinado segmento se refiere a la participación de la empresa o al porcentaje de clientes que la empresa posee y que son pertenecientes a dicho mercado. Las ventas refieren al volumen total de ventas de una empresa para un determinado segmento de mercado objetivo.

El CRM posibilita una recopilación de datos de clientes de la empresa pertenecientes a los segmentos de mercado objetivo. Estos datos, cuando son analizados, ofrecen muchas indicaciones de las probables preferencias y comportamientos de los clientes de estos segmentos de mercado. Estas informaciones son útiles para ajustar mejor los productos y servicios de las empresas a las expectativas de esos segmentos de mercado, y con ello aumentar respectivamente las ventas y cuota en los segmentos de mercado objetivo.

Algunos trabajos plantean la existencia del incremento de las cuotas y ventas en un determinado segmento de mercado auxiliadas por la tecnología CRM (Blair, 2003, Tehrani, 2002). McAfee y Brynjolfsson (2008) afirman que empresas que invierten más en tecnologías de información, como las soluciones CRM, logran mejores resultados con sus cuotas de mercado en los segmentos objetivo.

4.1.3. Adaptabilidad

La adaptabilidad en un negocio se entiende por las respuestas en el curso del tiempo a los cambios y oportunidades de un mercado. La adaptabilidad puede ser medida de varias maneras, siendo habitual referirse al lanzamiento exitoso de nuevos productos o la adaptación de productos y servicios a los cambios del mercado (Walker y Ruekert, 1987).

Adaptación y lanzamiento de nuevos productos y servicios

El lanzamiento de un producto o servicio en un mercado tiene el fin de satisfacer una necesidad (Munuera y Escudero, 2002). Por otro lado, la adaptación de productos o servicios se refiere a la extensión de opciones y características del mismo (Feitinzer y

Lee, 1997). Por lo tanto, cuantas más posibilidades de configuración un servicio o producto se dispongan, más grande podrá ser su nivel de adaptación.

El CRM aporta mucho en proceso de desarrollo de productos y servicios (Ko et al, 2008), porque por medio un análisis de la información de clientes por el CRM, se puede identificar necesidades emergentes de los clientes. La detección de esas necesidades emergentes aporta mucho en la tarea de generar ideas y novedades para incorporar en productos o servicios.

La adaptación de productos y servicios generalmente implica costes añadidos a la empresa y más lentitud en su oferta o producción (Feitinzer y Lee, 1997). Pero con un análisis del historial de la relación con los clientes, la solución CRM puede indicar sus principales gustos y pedidos, y de esta forma indicar el nivel de adaptación adecuado y viable para productos y servicios (Kamakura, Ansari, Mela et al, 2005). Es decir, se fijará más nivel de adaptación para aquellas características u opciones mejor evaluadas u observadas por los clientes (Feitinzer y Lee, 1997).

La literatura señala que la adaptación de productos y servicios a las necesidades de los clientes hace que establezcan una relación más duradera con la empresa vendedora (Cannon y Perreault, 1999; Gwinner et al, 2005). Por lo tanto, el soporte en la adaptación de productos y servicios es un beneficio esperado con el CRM.

4.1.4. Eficiencia

La eficiencia se entiende como el resultado de los programas de un negocio en relación a los recursos usados para implementarlos (Walker y Ruekert, 1987), es decir, su rendimiento.

Rendimiento de los recursos implicados

Empresas que mejor adoptan y emplean los conceptos del marketing tendrán más ventaja en ventas que sus competidores. Ese aumento en el volumen de ventas suele generar mejor rendimiento debido a economía de escala, mejor uso del marketing

y de los recursos también (Parasuraman, 1982). Además, el mayor grado de implicación de una empresa con las necesidades específicas de sus clientes le permite hacer cambios en productos y servicios para mejor satisfacer a los clientes y ser más rentables (Parasuraman, 1982).

La solución tecnológica CRM habilita a la empresa para emplear mejor los recursos del marketing en su actividad (Skiles, 2008). Permite a las empresas interaccionar mejor con sus clientes y de forma más dinámica, considerando aspectos de la relación en el pasado, presente y futuro (Lemon, White y Winer, 2002). Esto ayuda a las empresas en el proceso de obtener información con el fin de comprender las preferencias de los clientes, direccionar mejor sus recursos y para lograr mejor rendimiento comercial.

4.2. Beneficios operacionales

En este trabajo los beneficios operacionales resultantes del CRM se entienden como la mejora de los procesos y de las actividades desempeñadas por los empleados de la empresa. Se trata de beneficios intermedios deseables porque presumiblemente conducen a los beneficios estratégicos mencionados previamente.

En la literatura se tiene que 5 razones principales por las que las empresas logran mejora en el desempeño operacional con las soluciones tecnológicas en general (Dewett y Jones, 2001, González-Benito, 2007):

- conecta empleados de distintas funciones en la empresa
- codifica, comunica y almacena información, lo que contribuye para la captura, preservación, protección y expansión del conocimiento organizativo.
- facilita los análisis del ambiente externo y hace más efectiva la conducción de proyectos
- promueve la eficiencia, por ejemplo, facilitando y haciendo comunicaciones, almacenaje de información y su respectiva disponibilidad menos costosas
- promueve la innovación puesto que la mejor gestión de la información y conocimiento contribuye para la generación de nuevas ideas.

En el caso de las soluciones tecnológicas CRM también se puede observar este mejor desempeño operacional. De forma más específica, este incremento en el desempeño está relacionado con su asistencia en la gestión de ventas, campañas, y servicio al cliente, que son funciones propias del CRM operativo. También tiene que ver con el CRM analítico, por el soporte concedido en la gestión y análisis de datos de los clientes.

4.2.1. Beneficios operativos

Gestión de ventas

La gestión de ventas ha cambiado desde la aparición de las soluciones tecnológicas, como el *Sales Force Automation* (SFA) y el CRM, que automatizan la fuerza de ventas. Parte de ese cambio vino por la reingeniería en los procesos de venta, con fin de estandarizar los datos, campos y entradas para poder gestionar los flujos de trabajo por medio de la solución (Raman, Wittmann y Rauseo, 2006).

El SFA, solución tecnológica que dispone de funciones para la gestión de contactos y oportunidades, fue elemento pionero para los posteriores avances del CRM (Raman, Wittmann y Rauseo, 2006; Hunter y Perreault, 2007).). El SFA priorizaba los incrementos en productividad y eficiencia frente a los logros estratégicos. Pues el SFA prometía hacer las rutinas de la fuerza de ventas más fáciles, más rápidas y mejores y, por consecuencia, los profesionales dispondrían de más tiempo en su actividad principal junto a los clientes (Hunter y Perreault, 2007).

El CRM surge como el recurso tecnológico que permitirá a la fuerza de ventas tener mejor retorno del tiempo y esfuerzo invertido. No solamente se enfatiza la cifras en las ventas sino también la relación estratégica con el cliente (Raman, Wittmann y Rauseo, 2006). Además, la solución CRM permite ofrecer a la fuerza de ventas la información necesaria para actuar sobre los clientes más rentables y con mayor potencial y reducir la acción sobre aquellos clientes de menor interés (Raman, Wittmann y Rauseo, 2006).

Empíricamente se ha detectado que, cuando la fuerza de ventas percibe facilidad de uso y utilidad en la tecnología CRM, esto genera un impacto positivo en las ventas. Una probable razón para esto es el incremento en el potencial de aportación de valor al cliente (Hunter y Perreault, 2007). También se ha constatado que el uso de la solución tecnológica por la fuerza de ventas para el análisis y comunicación con los clientes genera un impacto positivo en el desempeño relacional con ellos (Hunter y Perreault, 2007). Por otro lado, también se ha demostrado que la solución tecnológica ahorra tiempo de los vendedores con las tareas administrativas, los hace más productivos y, consecuentemente, alcanzan mejores resultados (Avlonitis y Panagopoulus, 2005).

Gestión de campañas

Las campañas de marketing suelen ocurrir según un proceso compuesto por cinco pasos (Kotler, 2003): 1) definir los objetivos, 2) decidir el presupuesto, 3) elegir el mensaje 4) decidir el canal y 5) medir la efectividad.

El CRM dispone de un sistema que soporta a las campañas de las empresas en estos pasos, es decir, planeación, ejecución, y gestión de todo el proceso de la campaña del inicio al final (O'neal, 2006). De forma práctica, ayuda a identificar el canal más apropiado para la campaña, estima su probabilidad de éxito, facilita su logística y auxilia en el análisis de los resultados de la misma (Luxton, 2001).

El CRM también ofrece soporte clave en la personalización de las campañas de marketing (Leppäniemi y Karjaluoto, 2008). Al considerar la presencia de los clientes, las campañas presentan contenido más substancial y sólido para los que la reciben (Han y Reddy, 2000), y consecuentemente tienden a generar mejores respuestas de los clientes. También la realización de futuras campañas tiene a ser más efectiva pues ayuda a la empresa identificar las respuestas de los clientes y las debilidades de campañas anteriores.

Por medio del CRM se puede acompañar las respuestas de las campañas poco después de su lanzamiento y hacer eventuales ajustes para mejorar su desempeño (Han y Reddy, 2000).

Gestión del servicio al cliente

Servicio al cliente se refiere a los procesos y acciones que hacen que sea más fácil para los clientes hacer negocio con una empresa (Kotler, 2003). En contraposición a ese concepto, muchas empresas perciben el servicio al cliente como un departamento pequeño y destinado a atender reclamaciones de los clientes. No obstante, muchos aspectos están situados y considerados dentro del servicio al cliente como la interacción personal, disponibilidad de productos, calidad, coste y la tecnología (Karimi, Somers y Gupta, 2001).

Las empresas que ofrecen mejor servicio al cliente son más rentables y consiguen niveles de satisfacción mayores con sus clientes (Wright, Pearce and Busbin, 1997; Spencer-Matthews y Lawley, 2006). Piccoli, Spalding y Ives (2001) son enfáticos con respecto a la importancia de la tecnología, al decir que el uso de cualquier tecnología que reduce el tiempo de espera de los clientes para su atención es una forma de ofrecer mejor servicio al cliente. También se espera que el CRM ayude en la eficiencia y efectividad del área de servicio al cliente, además de aumentar la conveniencia, medir el desempeño del servicio ofrecido y ofrecer nuevos servicios (Karimi, Somers y Gupta, 2001). Un ejemplo del cumplimiento de ese propósito consiste en el caso del tratamiento de las reclamaciones y solicitudes de los clientes, pues la solución tecnológica concede a la empresa más rapidez y objetividad para responderlas, y soporta el servicio de preguntas frecuentes de los clientes (Arnold, 2003). Además, el CRM permite que para cada contacto de un determinado cliente con la empresa se acceda a la base de datos con el historial de interacciones de ese cliente, y por un breve análisis y visualización de esas informaciones se ofrezca mejor servicio a los clientes (Spencer-Matthews y Lawley, 2006; Karimi, Somers y Gupta, 2001).

Ofrecer ese servicio personalizado por medio de los varios canales de comunicación de la empresa es bastante complejo, y solo viable con el soporte de una solución tecnológica. Para obtener éxito en la oferta de un servicio personalizado al cliente, hace falta poseer un mecanismo para la recogida, almacenamiento y búsqueda de información por medio de una base de datos de marketing (Spencer-Matthews y Lawley, 2006; Coad, 2006). Por lo tanto, se espera que el CRM sea un recurso que atienda esta necesidad de las empresas.

Otra acción facilitada por el CRM es el auto servicio de los clientes por la página web de las empresas. Ese tipo de servicio al cliente restringe el uso del costoso contacto humano de los empleados en situaciones corrientes, y también permite que estos empleados se dediquen a actividades que generen rentabilidad adicional a la empresa (Coad, 2006). El uso de este tipo de servicio al cliente ha logrado éxito, como en el caso de empresas aéreas de bajo coste como es el caso de EasyJet y Ryanair. Estas empresas enseñan a sus clientes a usar su autoservicio, convirtiéndose en co-participantes del servicio al cliente. En el caso de las empresas aéreas de bajo coste, algunos clientes ya empiezan a tratar estas empresas de forma diferenciada y flexible pues ya no esperan el mismo tipo de servicio ofrecido por otras empresas de mayor tamaño (Coad, 2006).

4.2.2. Beneficios analíticos

Gestión y análisis de datos de los clientes

Sin el CRM las empresas suelen tener mucha dificultad para recoger información de los clientes y, por supuesto, analizarla. Puesto que estos datos suelen estar dispersos en bases de datos de distintos sectores de la empresa, y estas bases de datos no suelen estar integradas, su respectivo análisis tiende a ser muy lento y limitado. Por lo tanto, se espera que con la implantación del CRM se incremente mucho la eficiencia y también la eficacia de este servicio en las empresas, dado que la tecnología integra los datos de clientes proveniente de diferentes sectores y canales de la empresa y forma un “data warehouse”, es decir, una base de datos en línea fácilmente accesible por los empleados de la empresa.

Además de ofrecer esta integración de los datos, la solución CRM ofrece herramientas analíticas que pueden estar integradas o no en la tecnología CRM. Estas herramientas están formadas por modelos predictivos y analíticos que actúan sobre el “data warehouse” disponible en la empresa. Xu y Walton (2005) encontraron en su estudio que solamente un 40% de las soluciones CRM disponibles en el mercado incorporaban funciones analíticas, pero que la tendencia es que tales funciones fueran incrementadas y perfeccionadas.

El análisis de la base de datos de los clientes es una acción que puede aportar mucho a las empresas. Como resultado de este análisis se puede obtener información estratégica de los clientes con respecto a perfiles, hábitos, comportamientos, preferencias, puntos de vista, segmentos de clientes, y clasificar y evaluar su valor para la empresa (Xu y Walton, 2005; Kxen, 2008). La diseminación y aplicación de ese conocimiento de los clientes tiende a mejorar las interacciones de la empresa con los clientes y la toma de decisiones, es decir, dar más atención a los mejores clientes, determinar qué canales de contacto usar, y qué productos o servicios debe la empresa ofrecer o desarrollar (Xu y Walton, 2005; Doyle, 2005).

Entre las herramientas más comúnmente usadas para hacer el análisis de datos de clientes están las de “*data mining*” o minería de datos. El “*data mining*” automatiza la detección de conexiones relevantes entre las características de los clientes en una base de datos de la empresa (Berson, Smith y Thearling, 2000). Esta información extraída por medio de la herramienta de “*data mining*” puede ser usada para muchos fines, por ejemplo, para definir segmentos objetivo para una campaña de marketing.

Empíricamente, se ha constatado que el CRM impacta la segmentación de clientes. Anteriormente las empresas usaban datos externos y anónimos del mercado para fijar segmentos de mercado, con el CRM empresas pueden segmentar, con más precisión, por medio de la agrupación de sus propios clientes. Se ha constatado que el CRM incorpora un carácter dinámico a la segmentación de clientes, pues los clientes se convierten en elementos activos en la segmentación (Hultén, 2007).

También se ha constatado en la literatura del CRM un mayor énfasis en el uso de la herramienta tecnológica CRM para gestionar la interacción con los clientes que para proveer información estratégica con relación a los clientes (Xu y Walton, 2005; AEDEMO, 2007). Esto evidencia que en el análisis de datos de clientes reside un gran potencial todavía por explotar. Ahn et al. (2003) es más categórico y propone que la solución CRM debería ser empleado principalmente para realizar el análisis de datos de los clientes y para lograr más conocimiento de ellos.

5. Implantación del CRM:

Estrategia vs. Solución

Tecnológica

5 *Implantación del CRM: Estrategia vs. solución tecnológica*

En la literatura se perciben dos enfoques principales con relación a la idea de implantación del CRM: estrategia y tecnología.

La implantación de una estrategia CRM implica desarrollar en las empresas la percepción de cómo la información de los clientes puede ser aprovechada para mejorar los negocios (Lassar, Lassar y Rauseo, 2008). Mientras que la implantación de la tecnología CRM tiene como fin soportar y habilitar a las empresas para tornar efectiva la estrategia CRM y mejorar la gestión de la relación con sus clientes (Ling y Yen, 2001; Richards y Jones, 2008; Payne y Frow, 2006).

Ambos enfoques implantadores forman parte del proceso global de implantación del CRM en las empresas. No obstante, el objetivo de este trabajo es investigar el proceso de implantación de la solución tecnológica CRM. Por lo tanto, las variables y fases aquí estudiadas enfoca el bloque referente a la implantación del CRM como tecnología.

Figura 5.1. Proceso de implantación de una solución CRM



Fuente: Elaboración Própia

Aunque existen distintas propuestas en relación a los procesos de implantación del CRM (Pries y Stone, 2004; Venturini y González-Benito, 2008), la perspectiva del proceso global de implantación del CRM adoptada en este trabajo está en concordancia con la manera más común de implantación reflejada en la Figura 5.1. y propuesta por Hennenberg (2005) y Pries y Stone (2004). Hennenberg (2005) constata en su estudio que el 70% de los procesos de implantación estudiados seguían un modelo de implantación que tiene gran correspondencia con el esquema planteado arriba. Pries y Stone (2004) entrevistaron varios consultores CRM provenientes de tres países distintos

(Francia, Reino Unido y Alemania) y también encontraron procesos de implantación con estructura bastante semejante a la expuesta y adoptada en ese trabajo. Esa propuesta resulta satisfactoria puesto que sugiere la integración de la solución tecnológica con la estrategia CRM. No obstante, importa desarrollar en más detalles el funcionamiento del proceso para la implantación y adopción de la solución tecnológica CRM.

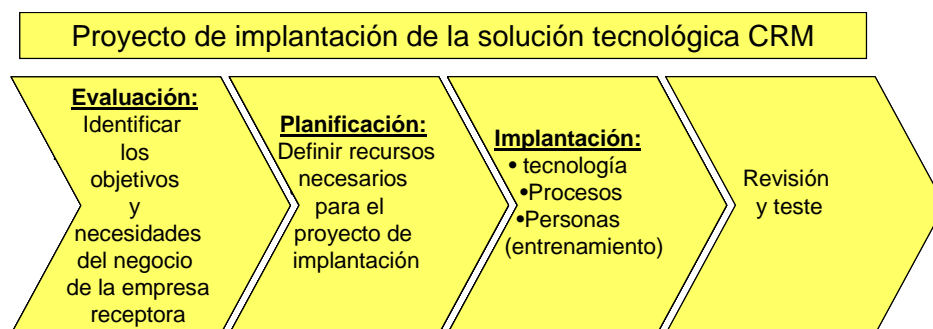
5.1 Implantación de la Solución Tecnológica CRM

El proceso de implantación de una solución tecnológica CRM debe estar guiado por un proyecto. Un proyecto es una empresa temporal que se asume con el fin de crear un producto o servicio único (Project Management Institute, 2000). Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo y un final definidos. Único quiere decir que el producto o servicio es diferente de todos los demás productos o servicios. No obstante, para muchas organizaciones, los proyectos son una forma de responder a aquellas solicitudes que no se pueden abordar dentro de los límites operacionales normales de la organización (Project Management Institute, 2000).

Los proyectos de implantación de una solución tecnológica CRM suelen seguir las fases de implantación habituales en el ciclo de vida de un proyecto según la perspectiva del área de proyectos (ver Figura 5.2.). Eso se cumple porque la gestión por medio de proyectos posibilita: (Ling y Yen, 2001, Pries y Stone, 2004):

- Mejor gestión del proyecto y de los recursos
- Los avances pueden ser evaluados al término de cada fase
- La empresa receptora puede seguir de forma más clara el desarrollo del proyecto global.
-

Figura 5.2. Ciclo de un proyecto de implantación de una solución CRM



Fuente: Elaboración Própia

En la literatura especializada se observa que los proyectos de implantación de la tecnología CRM más frecuentemente adoptados suelen tener el siguiente alcance (Hennenberg, 2005, Pries y Stone, 2004):

- 1) Identificar los objetivos y necesidades de negocio de la empresa que serán atendidos por la herramienta CRM.
- 2) Analizar la situación actual de la empresa y definir los recursos tecnológicos y también los procesos que deben ser incorporados para llevar a cabo la implantación de la solución tecnológica. Es decir, hacer un plan de trabajo que mapea las tareas críticas y los recursos críticos necesarios para completar el proyecto (Meyer, 1994)
- 3) Hacer la efectiva implantación de la tecnología y de los procesos,
- 4) Se concluye con la fase de revisión y test de la herramienta implantada

5.2. Gestión de un proyecto de implantación

Por gestión de un proyecto se entiende por planear, monitorear y controlar todos los aspectos del mismo, y también la motivación de todos los involucrados para lograr los objetivos del proyecto en los términos de tiempo, coste y calidad especificados (Olsen, 1971; Atkinson, 1999). Gestionar un proyecto también implica gestionar una parte sustancial de los recursos totales de la empresa, y coordinar actividades especializadas y con elevado grado de interdependencia (Butler, 1973). Además, la gestión de proyectos es generalmente llevada a cabo por equipos de trabajo distintos de los tradicionales o funcionales (Atkinson, 1999). Por ejemplo, en el proyecto de implantación de la tecnología CRM, los empleados de la empresa receptora y de la empresa implantadora son co-responsables de su gestión.

La gestión de un proyecto también puede apoyarse en distintas técnicas. Las más comunes son el WBS (estructura para fragmentar el trabajo), el CPM (método del camino critico), el PERT (evaluación del programa y la revisión de la técnica), el cuadro Gantt y el EVM (método del valor adquirido) (Ali, Anbari y Money, 2008). El WBS fue introducido para ayudar en la planificación y en la gestión del presupuesto del proyecto. El CPM y el PERT fueron desarrollados para la gestión del tiempo y del riesgo de los

proyectos. El cuadro Gantt tiene como función ayudar a controlar y monitorear el proyecto. Y el EVM fue introducido para integrar la gestión del alcance del proyecto con la gestión del coste y del tiempo, y para estimar el tiempo y costes necesarios para completar el proyecto (Ali, Anbari y Money, 2008).

Las empresas que trabajan con la gestión de múltiples proyectos, como es el caso de las empresas implantadoras de software CRM, usan soluciones tecnológicas que les ayudan a gestionar sus proyectos con el soporte las técnicas presentadas (Ali, Anbari y Money, 2008). Tales herramientas tecnológicas soportan a la empresa en la gestión del tiempo, de los recursos humanos, del alcance, del riesgo, de la comunicación y del coste de los proyectos, y por medio de la Internet ofrece la posibilidad de gestionar varios proyectos simultáneos a la vez en distintas localidades (Archibald, 2008; Ali, Anbari y Money, 2008). De manera general estas soluciones tecnológicas suponen una gran ayuda en el trabajo de los gestores de proyectos. Además, se ha observado empíricamente que el uso de esas herramientas está positivamente correlacionado con el nivel de satisfacción de los clientes finales (Fox y Spence, 2005).

5.3 Éxito de un proyecto vs. éxito en la gestión de un proyecto

En la literatura académica frecuentemente se mezclan los conceptos de éxito de un proyecto y éxito en la gestión de un proyecto (De Wit, 1988; Munns y Bjeirmi, 1996). No obstante, algunos autores tratan de diferenciar los dos tipos de éxito (Cooke-Davies, 2002; Jugdev y Muller, 2005; Munns y Bjeirmi, 1996; De Wit, 1988). Concretamente, el éxito de un proyecto trata de medir los resultados de los objetivos globales del mismo y el éxito en la gestión de un proyecto es tradicionalmente medido según objetivos en tiempo, costes y calidad (Cooke-Davies, 2002; Jugdev y Muller, 2005; De Wit, 1988; Mahaney y Lederer, 2006). Como ejemplo de esta diferenciación, la evaluación de los costes/presupuesto pertenece al éxito de la gestión del proyecto, mientras que la evaluación de la rentabilidad se refiere al éxito del proyecto (Munns y Bjeirmi, 1996).

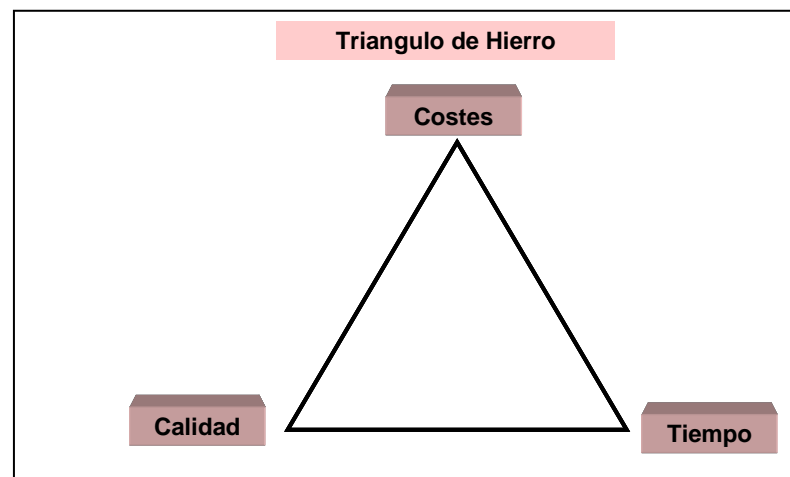
Este apartado del trabajo se centra en estudiar el éxito en la gestión del proyecto de implantación de la tecnología CRM. Puesto que el éxito de un proyecto CRM ha sido

abordado en el capítulo 4 cuando se enfoca el éxito del crm, el propósito aquí es considerar éxito del proceso de implantación.

5.4. Éxito en la gestión de un proyecto de implantación de la tecnología CRM

En ese trabajo, el éxito en la gestión del proyecto de implantación de la tecnología CRM sigue una estructura inspirada en el “triángulo de hierro” (ver figura 5.3.). El triángulo de hierro es la medida tradicional del éxito de la gestión de un proyecto basada en el tiempo, coste y calidad en la entrega del proyecto completado (Atkinson, 1999). Tal forma de evaluación del éxito en la gestión de proyectos tiene un valor científico testado puesto que ha sido repetidamente utilizado en los últimos 60 años por multiples autores que han estudiado el éxito de proyectos (Wateridge , 1998; Atkinson, 1999; Jugdev y Muller, 2005; Pinto y Slevin, 1988; Ballantine et al, 1996; Saarinen, 1990; Bryde y Robinson, 2007). La medición del éxito en la gestión de un proyecto de evalua según los resultados alcanzados en las dimensiones del triángulo de hierro comparados con los resultados previstos en el inicio del proyecto.

Figura 5.3. Triángulo de Hierro



Fuente: Atkinson, 1999

La discusión subsiguiente describe la lógica seguida en el Triángulo de Hierro. Además se aborda cada uno de estos vértices del triángulo precisando su definición, y las evidencias encontradas en la literatura.

5.4.1. Tiempo

En un buen proyecto de implantación CRM se busca asegurar que el proyecto se complete a tiempo, puntualmente. Por lo tanto, aun que el cumplimiento del plazo para las fases intermedias sea importante, para la literatura de proyectos la evaluación del éxito con relación al tiempo suele ocurrir cuando se finaliza el proyecto, que usualmente sucede cuando se completa la entrega del sistema. (Atkinson, 1999). Entonces, para que se logre ese objetivo importa hacer buena estimación de la duración de las actividades, es decir, evaluar el alcance del proyecto y los recursos disponibles para así estimar la duración de cada fase y la duración global (Project Management Institute, 2000).

Aun con respeto al tiempo, en la literatura se apunta que deben cuidarse las reprogramaciones del tiempo del proyecto, pues cada cambio en un proyecto supone un coste y, además, puede conllevar el incumplimiento de la fecha límite, errores y confusión en general (Davidson, 2001).

5.4.2 Coste

El éxito de un proyecto de implantación supone asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Para alcanzar este objetivo interesa desarrollar una buena aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto (Project Management Institute, 2000).

Definir el presupuesto de un proyecto de implantación de una solución CRM no es tarea fácil. Frecuentemente empresas recorren a consejos de empresas implantadoras para ayudar a determinar el presupuesto necesario. Esto ocurre porque se espera que las experiencias previas de los implantadores con otros proyectos contribuya a la confección de un presupuesto nuevo más realista (Davidson, 2001). Sin embargo, los errores en la estimación del presupuesto son frecuentes, pues según la publicación de IOMA (2008) hasta la tercera parte de los proyectos de implantación de tecnología CRM superan el presupuesto inicialmente establecido. La superación del presupuesto es atribuida principalmente a los proyectos de implantación más complejos, es decir, aquellos que combinan herramientas de CRM desarrolladas internamente con las soluciones vendidas por las empresas implantadoras (IOMA, 2008). Otro problema

encontrado en relación al presupuesto es la tendencia a no considerar los costes internos del trabajo de los empleados de la empresa receptora. Estos empleados tienen que sacrificar tiempo para el proyecto de implantación mientras siguen con sus actividades diarias y rutinarias en la empresa (Pries y Stone, 2004).

5.4.3 Calidad

La calidad en la gestión de un proyecto se refiere a la manera como un proyecto es desarrollado (Bryde y Robinson, 2007). La calidad en un proyecto es observada durante todas las fases de un proyecto (Anttila, 1992; Mikkelsen, 1990), por lo tanto, importa controlar su nivel a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto (Atkinson, 1999). Sin embargo, para esto hace falta que las personas involucradas tengan una comprensión holística del proyecto y de las necesidades del cliente (Mikkelsen, 1990), pues al final son las personas las que aseguran la calidad en un proyecto, no son los procesos ni tampoco son los sistemas informáticos (Cooke-Davies, 2002).

En ese trabajo se observa la calidad de la gestión del proyecto a través de dos medidas: la satisfacción de la empresa receptora con la gestión del proyecto y el nivel de desencuentros durante el proyecto. Puesto que el proyecto de implantación de una tecnología CRM involucra una empresa receptora y una empresa implantadora, importa conocer la satisfacción de la empresa cliente (receptora) con la gestión de la empresa proveedora (implantadora). Además, tal proyecto de implantación involucra a personas de empresas distintas, con objetivos distintos, de manera que para tener un buen resultado conviene conducir bien las relaciones durante del todo el proyecto. Por lo tanto, se considera que los desencuentros influencia la calidad percibida en la gestión del proyecto.

Es preciso mencionar que la literatura académica al respecto también propone otros criterios de clasificación alternativos, aunque parcialmente relacionados con la clasificación propuesta. Munns y Bjeirmi (1996) proponen observar la calidad de la gestión al final del proyecto por medio de la cantidad de re-trabajo realizada y también por el nivel de satisfacción de los clientes. En la literatura también se sugiere una medida menos usual de calidad general del proyecto que corresponde con el desempeño satisfactorio del mismo en los términos de coste y tiempo (Heisler, 1990).

Frecuentemente un proyecto es tratado como un servicio. Por eso, otra forma de observar la calidad de un proyecto de implantación de CRM es encontrada en la literatura es por medio de la “guía para la gestión de la calidad para los servicios” -ISO 9004-2 (Anttila, 1992).

Satisfacción de la empresa receptora

El nivel de satisfacción de la empresa receptora con el proyecto de implantación se determina por la brecha entre el desarrollo esperado y el desarrollo obtenido hasta la fase final del proyecto (Pries y Stone, 2004). La satisfacción de la empresa receptora con el proyecto de implantación es una evidencia de que tal proyecto fue desarrollado de manera profesional. Esto es decir, los consultores consideraron los cambios y necesidades específicas de los clientes, las herramientas implementadas funcionan correctamente y el proyecto fue bien conducido y concluido (Pries y Stone, 2004).

En el estudio desarrollado por Pries y Stone (2004) los consultores entrevistados afirmaron no tener clientes insatisfechos con sus trabajos. No obstante, ese resultado es un poco dudoso dado el bajo nivel de satisfacción encontrado en otros estudios anteriores (Pries y Stones, 2004).

Sin desencuentros

Los desencuentros resultan de los desacuerdos o de la ausencia de armonía entre los integrantes de un proyecto (Butler, 1973; Al-Tabtabai y Thomas, 2004). En el caso del proyecto de implantación de la solución CRM, los desencuentros se refieren a las discordias entre los implantadores y la empresa receptora. Para mantener la calidad en la gestión de un proyecto importa saber gestionar adecuadamente los desencuentros porque la mayoría de las decisiones en un proyecto suelen confrontar puntos de vista distintos (Al-Tabtabai y Thomas, 2004). Por lo tanto, se debe resolver tales desencuentros bien, de manera justa y de forma satisfactoria para que se mantenga un esfuerzo colectivo hasta el final del proyecto (Butler, 1973; Al-Tabtabai y Thomas, 2004). Además, conviene resolver rápidamente los desencuentros porque, con el tiempo, las partes afectadas empiezan a quedar frustradas y eso tiene efecto destructivo en el ambiente del equipo del proyecto (Al-Tabtabai y Thomas, 2004).

De forma general, se atribuye el origen de muchos desencuentros a la falta de esfuerzo en comprender los intereses de la otra parte (Pinto y Kharbanda, 1995). Pero tales desencuentros pueden emerger por distintos motivos. Por ejemplo, la necesidad de dividir recursos es muchas veces razón para los desencuentros en los proyectos (Butler, 1973). En el caso del proyecto de implantación de la solución CRM, la necesidad de repartir y asignar recursos humanos potencia los desencuentros. La razón está en que los empleados de la empresa receptora dividen su tiempo y esfuerzo en el proyecto con las tareas rutinarias en la empresa, y los implantadores dividen su atención entre los distintos proyectos de implantación que están en marcha en distintos clientes.

5.5 Factores que impactan la gestión del proyecto de implantación

5.5.1 Duración del proceso implantación

Gestores al implementar sus acciones y proyectos siempre acaban por elegir entre una implementación más rápida y dramática o una implementación con enfoque incremental y, por lo tanto, más lenta (Starkey and Woodcock, 2002). Estudios apuntan una tendencia por parte de las empresas proveedoras de soluciones CRM en intentar reducir el tiempo destinado a la implantación de la solución tecnológica (Maselli, 2001). Una acción con ese fin ha sido la creación de soluciones CRM específicas para determinados tipos de industria, tales soluciones son conocidas como los CRM verticales. Se ha verificado que con esas soluciones específicas el tiempo destinado a la personalización de la herramienta a las necesidades de la empresa ha reducido a la mitad (Maselli, 2001). Valilash (1996) dice que la una implementación rápida tiende a sorprender la empresa receptora que, mismo sin tener completo control de la aplicación, pronto percibe los beneficios de la solución implantada.

Por otro lado, una implantación de una tecnología de la información puede ser extremadamente estresante si implantada muy rápidamente (Shaw, 2003). Se ha percibido que el proceso de implantación de tecnologías de información necesita aprendizaje y ajuste de costes (Fichman y Moses, 1999). Entonces para alcanzar los objetivos planeados es necesario respetar el proceso de adaptación de la empresa con la tecnología (Leonard-Barton, 1988), pues muchos casos de ausencia de éxito se deben a la no adecuación a los cambios y a esas adaptaciones (Rigby, Reichheld, Schefter,

2002). Con el fin de conceder a la empresa receptora tiempo suficiente para adaptarse bien a los cambios una implantación más lenta traería más beneficios a la empresa receptora.

5.5.2 Tamaño de la empresa (empleados y facturación)

En la literatura se ha encontrado que empresas más grandes y con una fuerza de ventas más numerosa tienen más tendencia para adoptar tecnologías para gestionar sus clientes (Rivers y Dart, 1999). Eso es consistente con el resultado encontrado por Starkey y Woodcock (2002) que proponen que empresas más grandes tienen más dificultad en gestionar sus clientes y, por lo tanto, adoptarían la tecnología CRM para les soportar en esa actividad. Sin embargo, el hecho de sentir más propensión en adoptar la tecnología no significa que lo hará fácilmente. Pues en cambio, empresas más grandes pueden tener más problemas organizacionales que hacen con que la efectiva implantación de la solución sea más difícil y tengan menor retorno de su inversión (Ang y Butle, 2006).

Otro estudio defiende que empresas más pequeñas son más enfocadas en su crecimiento que las empresas grandes y, por eso, las pequeñas acaban por atribuir más valor a las herramientas estratégicas de gestión como el CRM, mientras tanto, las grandes suelen estar más concentradas en la reducción de costes (Rigby, 2003).

5.5.3 Tipo de clientes / mercado

El tipo de cliente de una empresa ha sido atribuido como un factor que puede afectar el proceso de implantación del CRM en una empresa. DeFelice (2005) sugiere que el proceso de implantación en mercados entre empresas no es tan eficiente como en los mercados de empresa a particular. Actualmente existe mas madurez en el empleo del CRM en el mercado de empresa a particular (Angel, 2003), determinando de esa manera que la implantación en el mercado empresa - empresa conlleve más dificultad si compara a aquel (Zeng, Wen y Yen, 2003). Por otro lado, también se encuentra estudios que dicen no existir gran diferencia en la implantación para los dos tipos de cliente (Gummesson, 2004). En los mercados entre empresas regularmente se tiene menor numero de cliente y menor variabilidad de productos, eso hace que la

implantación parezca más sencilla y con escopo mas pequeño si comparada a la implantación empresa particular (Angel, 2003).

5.6 Causas para los fallos en la gestión de los proyectos

“El hecho de que un proyecto sea retrasado en 6 meses y el presupuesto sea sobrepasado en 2 millones no enseña a nadie cual fue el error y que hacer para resolverlo” (Meyer, 1994).

Los fallos en la gestión de proyecto se atribuyen a distintas causas. Entre ellas está el exceso de medidas de desempeño que los gestores imponen a los empleados de un proyecto. Los gestores de la empresa hacen esto con el fin de empujar a los empleados involucrados en el proyecto a trabajar más duro. No obstante, tal actitud hace que el equipo del proyecto emplee mucho tiempo recogiendo datos y monitoreando sus actividades, y consecuentemente, no disponen del tiempo necesario para gestionar el proyecto (Meyer, 1994; Davidson, 2001). Los fallos en los proyectos también pueden ocurrir porque el enfoque en las variables del triangulo de hierro no suele ser constante durante toda la extensión del proyecto. Se ha observado que en la fase inicial del proyecto el tiempo es el factor más tenido en cuenta y valorado. Con el avance hacia las fases posteriores, los costes pasan a ser más tenidos en cuenta y controlados. Pero una vez completado el proyecto, el tiempo y coste tienden a pasar a un segundo plano y la calidad se torna clave (Avots, 1984; De Wit, 1988). Otra causa para los fallos es la falta de implicación de las personas del equipo del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto. La gestión exitosa de un proyecto requiere planificación y compromiso con todo el proyecto, es decir, los involucrados en su inicio deben seguir juntos hasta el final (Jugdev y Muller, 2005; Munns y Bjeirmi, 1996).

5.7 Impacto del éxito en la gestión del proyecto de implantación sobre el éxito del CRM

Los conceptos de éxito de un proyecto y éxito en la gestión de un proyecto son muchas veces erróneamente juzgados como iguales (De Wit, 1988; Munns y Bjeirmi, 1996). La diferencia está en que el éxito de un proyecto trata de medir el desempeño en cuanto a los objetivos finales del proyecto, mientras que el éxito en la gestión de un proyecto trata de medir el desempeño en cuanto al desarrollo del mismo, por ejemplo en

cuanto a tiempo, costes y calidad (Cooke-Davies, 2002; Jugdev y Muller, 2005; De Wit, 1988; Mahaney y Lederer, 2006). En el contexto de la implantación de una solución tecnológica CRM, el éxito del CRM se centra en el éxito del proyecto, mientras que el éxito del proyecto de implantación se centra en el éxito de gestión del proyecto.

La literatura académica en el ámbito de proyectos ofrece sustentación teórica para el estudio de la relación entre el éxito en la gestión del proyecto de implantación y el éxito del CRM, es decir, la relación entre el éxito en la gestión de un proyecto y el éxito de un proyecto. Concretamente, aspectos de la gestión del proyecto como el proceso de implantación han sido identificados como elementos clave que afectan el éxito del proyecto (Milosevic y Patanakul, 2005). Además, fallos en la gestión del proyecto como el retraso y el coste excesivo tienden a determinar el fracaso del proyecto (Munns y Bjeirmi, 1996). También se constata en la literatura que el alcance del éxito en la gestión del proyecto forma parte de las etapas iniciales del alcance del éxito del proyecto y, por tanto, la gestión del proyecto afecta al éxito del proyecto (Munns y Bjeirmi, 1996; Lim y Mohamed, 1999). En esta misma línea de planteamiento, Wateridge (1998) sugiere que el cumplimiento de los objetivos de la gestión del proyecto en términos de coste, tiempo y satisfacción es parte clave del éxito en proyectos del área de tecnología de la información, como es la adopción de soluciones tecnológicas CRM.

Todo lo anterior lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H1: El éxito en la gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica CRM está relacionado positivamente con el éxito alcanzado con la solución tecnológica CRM.

6. Factores de éxito ligados a la empresa implantadora

6. Factores de éxito ligados a la empresa implantadora

La empresa implantadora se define como la empresa que hace el soporte en el proceso de implantación de la herramienta CRM en la empresa receptora de la tecnología (Yoon y Suh, 2004). De esta manera, la empresa implantadora ofrece proporciona un servicio a la empresa receptora.

Un servicio se entiende por cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos (Kotler, 2005). Con más detalle, un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente (Gronroos, 1984).

Las principales características que diferencian los servicios de los productos físicos son: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad (Camisón et al. 2007). La intangibilidad implica en la dificultad para definir las especificaciones precisas para la elaboración, medición y evaluación (Zeithaml, 1985). La heterogeneidad se refiere a la potencial variabilidad que puede existir en el desempeño de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). La inseparabilidad se entiende por la indisociable relación entre la producción de un servicio y su consumo, es decir, ambos se realizan simultáneamente (Gronroos, 1978).

Un servicio también puede ser entendido de manera subdividida, por ejemplo, en servicio básico y servicios accesorios (Camisón et al. 2007). El servicio básico sería la prestación principal y los accesorios son todos los que acompañan al servicio básico. En el caso del servicio implantador, se encuentran empresas que suelen ofrecer la instalación de la solución CRM como servicio básico y que venden por separado

(accesorio) el servicio consultor y de entrenamiento para el manejo de la herramienta CRM.

La actividad de la empresa implantadora ha cambiado mucho su enfoque con el transcurso del tiempo. Inicialmente, los implantadores en tecnología de información solían dedicar más parte de su tiempo en el servicio integrador, es decir, en la efectiva instalación y configuración de la solución tecnológica (Fichman y Moses, 1999). No obstante, la necesidad de tales profesionales se ha reducido significativamente y, por lo tanto, ahora la mayor parte del tiempo antes destinado a la configuraciones técnicas es invertido en el servicio consultor (Mckay, 2008). Ese servicio consultor pretende auxiliar a la empresa receptora en la gestión de los diversos cambios y adaptaciones que supone el proceso de implantación de una nueva tecnología.

El enfoque adoptado en este trabajo para analizar la función de la empresa implantadora en el proceso de implantación de las soluciones CRM se centra en el servicio consultor. De manera específica, se centra en la calidad del servicio consultor proporcionado por la empresa implantadora.

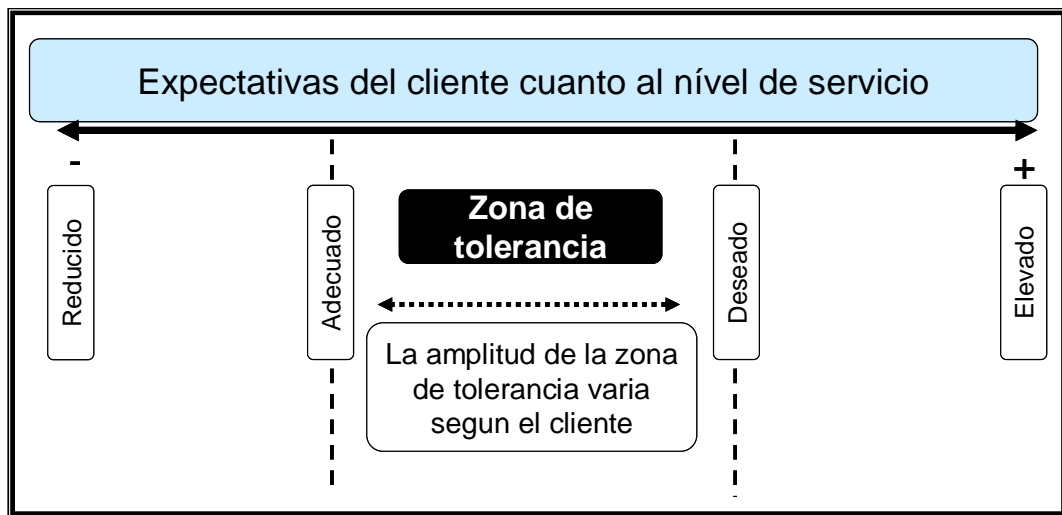
6.1. Calidad de servicio

La calidad de un servicio consiste en el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad global del producto (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Análogamente, Gronroos (1984) sugiere que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio.

Considerando que el juicio de los clientes puede variar según diferentes necesidades y expectativas, la calidad es un concepto relativo. Concretamente, el carácter relativo reside en la diferencia entre las expectativas o calidad de servicio deseada y la percepción de los resultados o el nivel de satisfacción que la empresa prestadora logró alcanzar (calidad realizada). En otras palabras los clientes valoran la calidad de un servicio comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben (Camisón, et al. 2007).

Con referencia al grupo de las expectativas, se encuentra en la literatura que los clientes poseen una “zona de tolerancia” referente a los servicios (Parasuraman et al, 1991). Tal zona se encuentra delimitada por dos niveles de servicio: el servicio deseado y el adecuado. El servicio deseado se refiere al nivel de servicio que el cliente espera recibir y el adecuado por el nivel de servicio que el cliente considera como mínimo aceptable. Así que si un servicio se percibe por debajo del nivel de servicio adecuado será valorado negativamente. Por otro lado, si un servicio excede el nivel de servicio deseado el servicio será valorado positivamente. Finalmente, si el servicio se ubica entre los dos niveles de servicio, deseado y adecuado, está situado en la zona de tolerancia. (Vease figura 6.1)

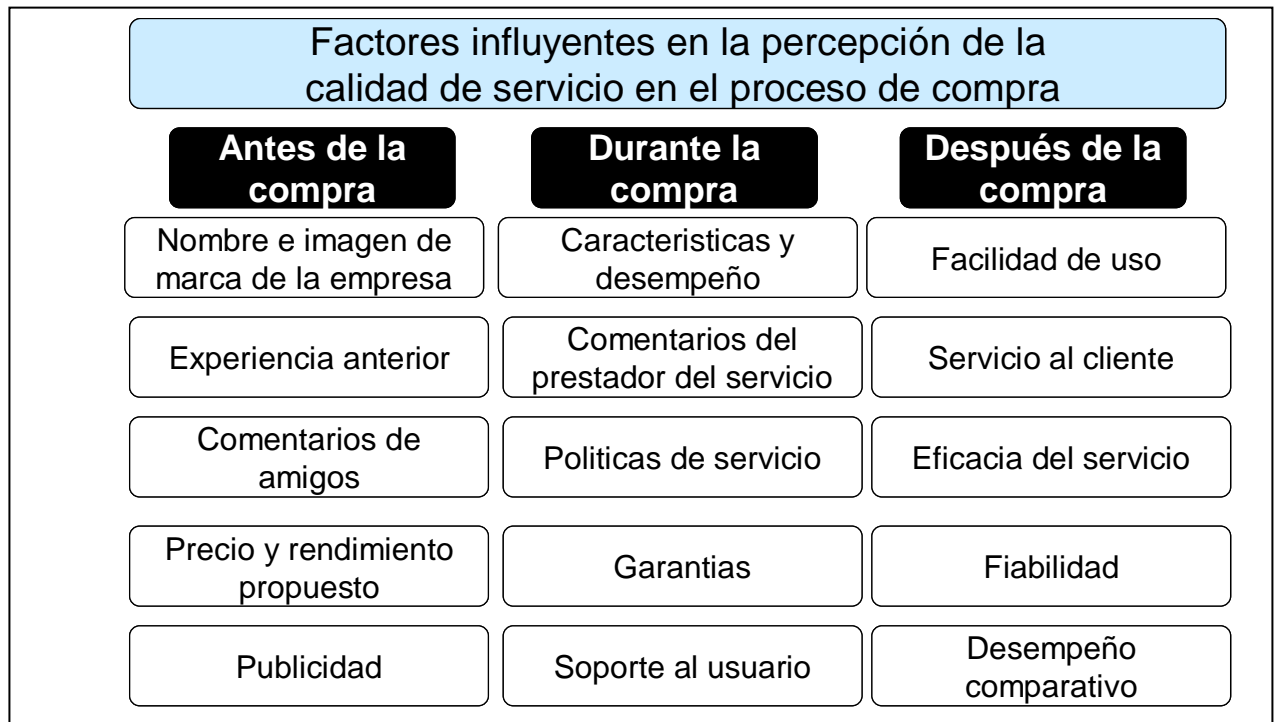
Figura 6.1: Expectativas del cliente cuanto al nivel de servicio



Fuente: Camisón et al, 2007

En el campo de las percepciones, es conocido que las actitudes previas a la compra de los consumidores condicionan su percepción posterior al uso del producto. De manera más específica, los clientes con expectativas inicialmente favorables tienden quedar satisfechos, aun en el caso de que la experiencia con el servicio sea negativa, y por otro lado, si las expectativas iniciales son poco favorables, la experiencia probablemente se percibirá como insatisfactoria (Oliva et al, 1992).

Figura 6.2: Factores influyentes en la percepción de la calidad de servicio en el proceso de compra



Fuente: Camisón et al, 2007

6.2. Dimensiones de la calidad de servicio

En la literatura de calidad de servicio se apunta reiteradamente que no se trata de un constructo unidimensional sino multidimensional, es decir, no hay una medida objetiva que integre todos los componentes que forman parte de la calidad de servicio (Gronroos, 1984, 1990; Parasuraman et al 1985, 1988; Cronin y Taylor, 1992). A este respecto, no hay un acuerdo general en relación a las dimensiones que forman parte de la calidad de servicio.

Comprender las dimensiones de la calidad de un servicio es un tema relevante porque reflejan los aspectos que los clientes observan con el fin de juzgar un servicio como de buena o mala calidad. Con esa información, la empresa o persona que ofrece el servicio percibe claramente cuales son los aspectos del servicio en que debe centrar sus esfuerzos para que sean realmente apreciados (Ruiz-Olalla, 2001).

En la literatura se encuentran dos enfoques principales referentes al planteamiento de las dimensiones de la calidad de servicio: el enfoque de la escuela nórdica y el enfoque de la escuela norteamericana (Brady y Cronin, 2001; Kang y James, 2004).

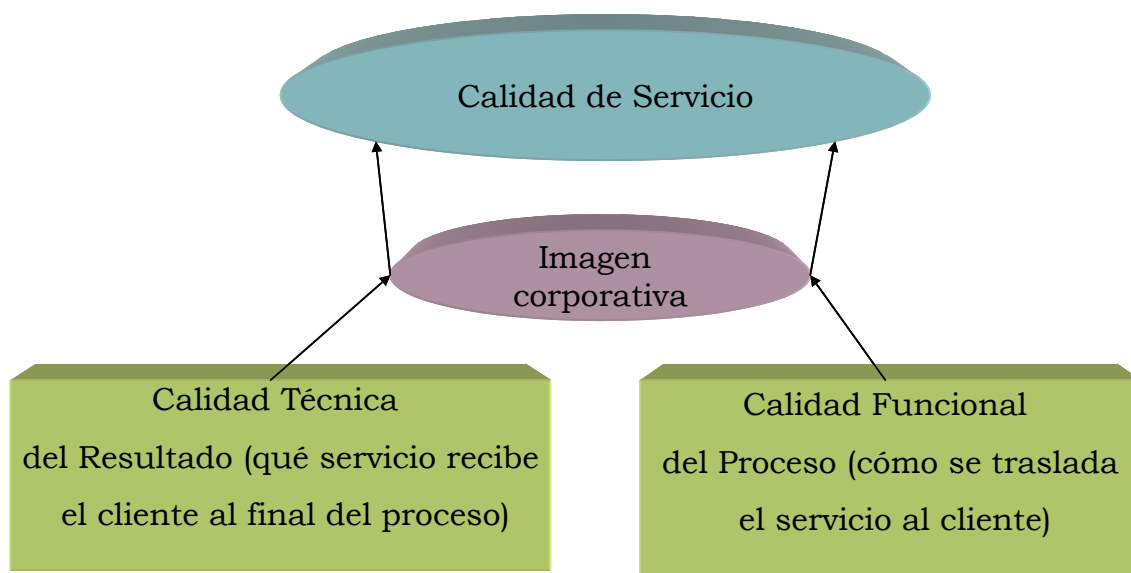
6.2.1. Enfoque Nórdico

Inicialmente Lehtinen y Lehtinen (1982) definen la calidad de servicio en términos de calidad física, calidad interactiva y calidad de la imagen corporativa. La calidad física se entiende relacionada los aspectos físicos del servicio. La calidad interactiva implica la naturaleza interactiva de los servicios y se refiere al flujo de doble sentido que ocurre entre el cliente y el proveedor del servicio o su representante. Finalmente la calidad corporativa se refiere a la imagen atribuida al proveedor de servicio por sus actuales y potenciales clientes. Tales autores también sugieren que, al contrario de las otras dimensiones de la calidad de servicio, la calidad corporativa tiende a ser más estable en el tiempo.

Con un enfoque muy semejante al anterior, pero partiendo de la propuesta de calidad percibida, Gronroos (1984) sugiere que la calidad de servicio percibida por el cliente es una variable multidimensional compuesta por dos dimensiones: la calidad técnica del resultado y la calidad funcional del proceso. La calidad técnica del resultado se refiere a *qué* servicio recibe el cliente mientras que la calidad funcional del proceso se ocupa de *cómo* se traslada el servicio al cliente. Como resultado de esa definición se percibe que el comprador del servicio evalúa la calidad funcional durante el proceso de la prestación del servicio y evalúa la calidad técnica después que el servicio fue finalizado.

Figura 6.3: Las dimensiones de calidad de servicio: enfoque nórdico

Las dimensiones de calidad de servicio: enfoque nórdico



Fuente: Gronroos (1984)

Ese autor, análogamente a Lehtinen y Lehtinen (1982), también propone un papel clave por parte de la imagen corporativa, e indica que puede influir en la percepción de la calidad técnica y funcional de varias formas. Una imagen favorable y bien conocida es un activo para cualquier empresa porque la imagen tiene un impacto en las percepciones de los clientes de la comunicación y de las operaciones de la empresa. Kang y James (2004) sugiere que la imagen corporativa puede funcionar como un filtro en la cabeza de los clientes con relación al servicio que ofrece una empresa. De manera más específica, si un proveedor de servicio tiene una imagen positiva en la mente de los clientes, errores pequeños serán perdonados, pero si tales errores son frecuentes, la

imagen de la empresa puede ser dañada. Por otro lado, si una empresa no posee buena imagen corporativa, el impacto de cualquier pequeño error en el servicio tiende a ser ampliado en la mente del cliente.

La literatura sugiere que las dimensiones técnica y funcional son indisociables, siendo punto de enlace la relación entre las partes vendedora y compradora. Además, en la literatura se encuentra que el planteamiento por separado de tales dimensiones puede llevar a resultados equívocos y posee poca validez predictiva (Richard y Allaway, 1993).

Sin embargo, aunque ambas dimensiones son inseparables, para evaluar la calidad de un servicio, se aprecia en la literatura académica que a veces resulta difícil medir la calidad técnica del servicio. Concretamente esto se debe a que a veces el cliente no dispone de la habilidad o conocimiento necesario para medir la calidad técnica empleada, por ejemplo, en el caso de un paciente que acude a un servicio médico. Cuando esto ocurre, los clientes tienden a basarse en otras medidas de los atributos de la calidad funcional (Kang y James, 2004).

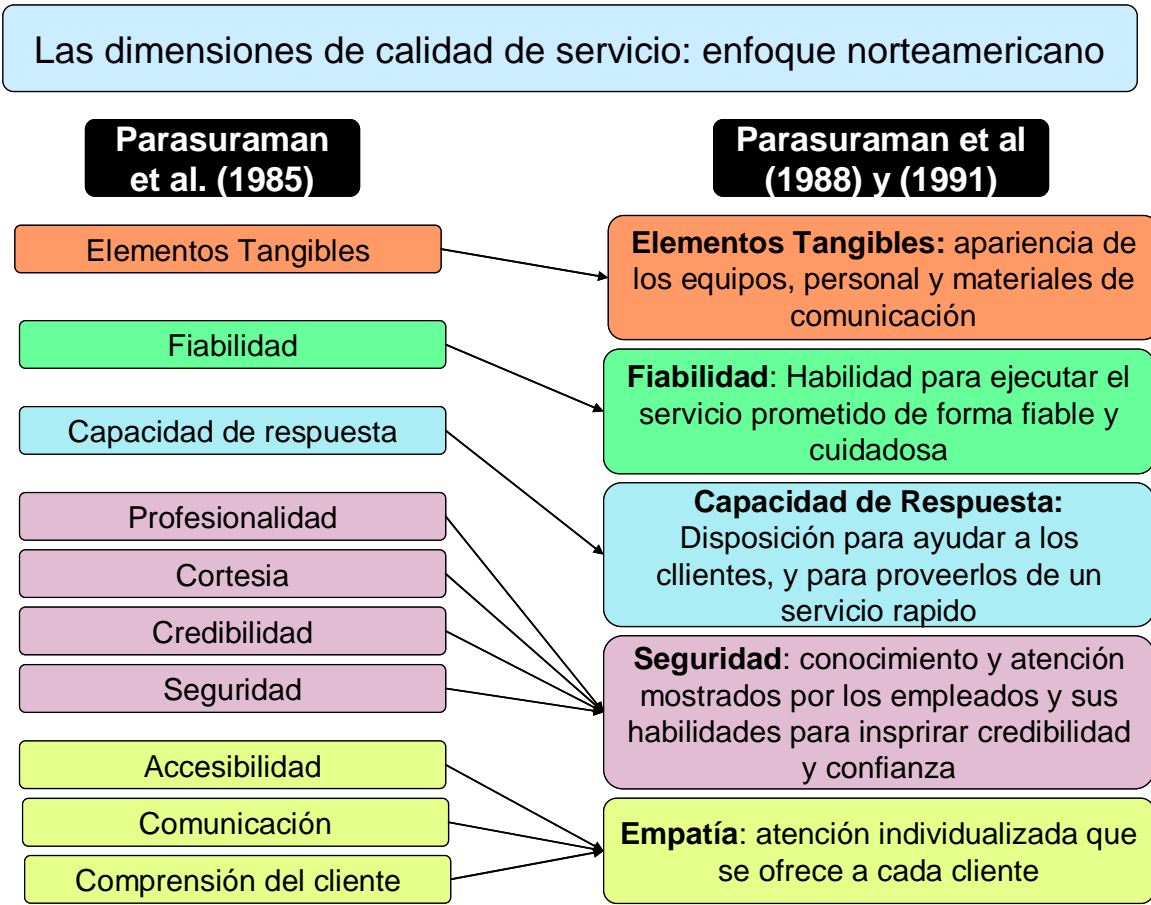
6.2.2. Enfoque Norteamericano

La referencia más común y más frecuentemente usada para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Tales autores, a partir de un trabajo exploratorio inicial, enumeraron diez determinantes de la calidad de un servicio. Ese trabajo inicial fue perfeccionado en 1988. A partir de un análisis factorial de los diez determinantes, elaboraron una escala formada por cinco dimensiones que miden la calidad de un servicio: SERVQUAL. (vease tabla 1). Finalmente, en 1991 replicaron la SERVQUAL en cinco muestras diferentes de clientes y compararon con los resultados de otros estudios que emplearon la escala, concluyendo una fiabilidad suficiente del instrumento de medida (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991).

El trabajo propuesto por estos autores se ve claramente influenciado por el enfoque nórdico pues SERVQUAL corresponde al concepto de calidad funcional de aquel enfoque, es decir, en como se desarrolla la prestación del servicio (Richard y

Allaway, 1993; Mangold y Babakus, 1991). No obstante, algunos autores ya han criticado el hecho de que la herramienta de medida SERVQUAL no incluya medidas de calidad técnica y otras dimensiones relacionadas con tipos específicos de servicio (Bojanic, 1991; Baker y Lamb, 1993; Mangold y Babakus, 1991; Richard y Allaway, 1993).

Figura 6.4: Las dimensiones de calidad de servicio: enfoque norteamericano



6.3. Calidad Funcional del Proceso (Calidad del Servicio de Implantación)

Al cliente le afecta la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo. Este momento tiene mucho que ver con la manera en que se gestionan los momentos de la verdad en la interacción entre comprador y vendedor, y en cómo funciona el proveedor del servicio. A esa parte de la calidad de servicio se la denomina calidad funcional del proceso (Gronroos, 1994).

La calidad funcional en este trabajo se plantea a través del constructo de calidad de servicio de implantación y está basado en las cinco dimensiones (fiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles) de la escala de calidad de servicio percibida desarrollada por Parasuraman et al. (1988) y (1991). Adicionalmente, se añadió el constructo de soporte formativo en consultoría en tecnología de la información sugerido por Yoon y Suh (2004).

6.3.1. Elementos tangibles

Se define como tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación (Zeithaml y Bitner, 2002; Parasuraman et al, 1988).

No obstante, en este trabajo solo se han considerado los tres primeros elementos tangibles citados (las instalaciones físicas, el equipo y el personal). Esa decisión se debe al hecho de que los materiales de comunicación constituyen una dimensión que puede ser interpretado erróneamente en nuestro planteamiento. Por un lado, los materiales de comunicación pueden ser percibidos como elementos tangibles que forman parte de la calidad funcional del proceso. Por otro lado, también pueden ser tratados como elementos pertenecientes a la calidad técnica pues están presentes hasta la entrega del resultado final.

En la literatura se encuentra que los elementos tangibles desempeñan una función muy importante en los servicios porque su presencia puede ser clave para

reducir el riesgo percibido por el cliente antes de la compra (Murray y Schlacter, 1990, Palmer y O'Neill, 2003). Por ejemplo, en el comercio electrónico se ha identificado claramente la importancia de los elementos tangibles porque la apariencia visual del sitio Web constituye un componente clave en ese tipo de actividad. Además, muchos clientes abandonan el carro de compras sin finalizar la compra si resultan frustrados con la tecnología y el diseño encontrados (Van Iwaarden et al, 2003). Se cree que los elementos tangibles de la empresa implantadora también desempeñan una función importante en la reducción de la percepción de riesgo previa a la venta porque la solución tecnológica CRM suele ser percibida por las empresas como una inversión de gran implicación.

6.3.2. Fiabilidad

La fiabilidad se define como la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa. Significa que la empresa cumple sus promesas con relación a la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y el precio (Zeithaml y Bitner, 2002).

En la literatura académica sugiere que es una dimensión muy importante en relación a otras dimensiones. Por ejemplo, en el contexto hospitalario se ha constatado que los clientes se muestran más tolerantes con relación a los elementos tangibles que relación a los factores de la fiabilidad del servicio prestado (Ariffin y Aziz, 2008). Muy probablemente esto se debe al hecho de que la falta de fiabilidad en este servicio puede suponer directamente un incremento en el nivel riesgo asumido por el cliente. También se ha observado que el entrenamiento de los empleados y la motivación son factores claves que impactan directamente en el nivel de fiabilidad que los empleados que aportan al servicio (Ariffin y Aziz, 2008).

6. 3.3.Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta se entiende cómo la voluntad de colaborar con los clientes y prestar el servicio con prontitud (Parasuraman et al, 1988). Esta dimensión hace referencia a la atención y la prontitud con la que se hace frente a las variadas solicitudes de los clientes.

Para apreciar esta dimensión, los clientes observan el lapso de tiempo que esperan para recibir la asistencia o demanda solicitada. Tal dimensión también incluye la percepción de la empresa proveedora en cuanto a su capacidad para adaptar y personalizar el servicio a las necesidades del cliente.

La literatura académica sugiere que la capacidad de respuesta juntamente con la fiabilidad tienden a ser las dos dimensiones que más impactan en la percepción de calidad por parte de los clientes. Sin embargo, esta circunstancia puede variar según la naturaleza del servicio prestado (Kaldenberg et al, 1997; Kang et al, 2002).

La capacidad de respuesta y sus efectos ya fueron estudiados en el contexto de la fuerza de ventas de una empresa. Concretamente se ha encontrado que la voluntad de colaborar con los clientes y tener la iniciativa en el contacto con ellos afecta positivamente las ventas futuras (Crosby et al., 1990). Por otro lado, el hecho de tardar en responder a las solicitudes de los clientes, o responder al cliente rudamente, o dar al cliente la impresión de que se le está molestando afecta directamente la satisfacción del cliente con el servicio (Bitner et al., 1990)

6.3.4. Seguridad

Seguridad se define como el conocimiento y la atención de los empleados, y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza (Parasuraman et al, 1988).

Para las empresas es muy importante cuidar de la dimensión seguridad en los servicios, especialmente en los servicios que involucran gran riesgo por parte del cliente y en los que se siente inseguro acerca de su capacidad para evaluar los resultados (Zeithaml y Bitner, 2002). Esto se evidencia, por ejemplo, en el contexto bancario, en el que se fuera constatado que es la dimensión que más influye en la satisfacción del cliente (Arasli et al, 2005). Semejante efecto ha sido evidenciado cuando la prestación del servicio es mediante el canal de comercio electrónico (Devaraj et al, 2002). Finalmente, cuando una empresa muestra seguridad en su servicio, esta percepción afecta positivamente el boca-oído de la empresa (Arasli et al, 2005).

6.3.5. Empatía

La empatía consiste en la atención cuidadosa e individualizada que la empresa brinda a sus clientes (Zeithaml y Bitner, 2002).

La literatura académica sugiere que, a pesar de que las grandes empresas disponen de recursos muchas veces superiores, las empresas más pequeñas conocen mejor los problemas y necesidades de los clientes y que son más capaces de ofrecer un servicio personalizado (Zeithaml y Bitner, 2002). Otro beneficio de la empatía está en las relaciones interpersonales: se ha encontrado que la empatía ejerce un efecto apaciguador en la resolución de conflictos (Hojat, 2009).

La esencia de la empatía reside en transmitir a los clientes la impresión de que ellos son únicos y especiales, consecuentemente, la literatura sugiere que tiende a existir mayor lealtad por parte del cliente hacia los prestadores de servicios que muestran mayor empatía (Marandi et al, 2006).

6.3.6. Soporte formativo / Educación

La literatura académica sugiere la necesidad de incluir determinadas dimensiones de la calidad para algunos tipos específicos de servicio (Mangold y Babakus, 1991). En ese estudio se añade la dimensión de soporte formativo al constructo de calidad de servicio de la empresa implantadora.

El soporte formativo se refiere a los esfuerzos realizados por el implantador con respecto a capacitar a la empresa compradora para usar el software.

La literatura sugiere que el soporte formativo para que las personas de una empresa usen la herramienta es un elemento crítico en la implantación (Alter, 2004). No obstante, este entrenamiento no debe incluir solamente el manejo operativo de la herramienta sino que también debe incorporar tópicos referentes a los procesos CRM, el desarrollo de la estrategia CRM y manejo de las funciones analíticas del CRM. Además, el entrenamiento también debe incluir no solo personas de un área específica sino

tambien directivos de marketing, personas del área de planificación, y tambien gestores de contabilidad (Favilla, 2004).

6.4. Calidad de servicio de la empresa implantadora

Durante la implantación de una tecnología CRM la empresa receptora contrata el servicio consultor con el fin de recibir soporte en la implantación y, así, sacar el mayor provecho de la solución implantada. Estos servicios suelen ser inherentes a la contratación de la solución CRM dado su alto grado de complejidad.

Las recomendaciones del implantador son especialmente deseadas con el fin de ayudar a las empresas crear y mantener las relaciones con sus clientes rentables y construir valor de marca superior. En resumen, la empresa implantadora tiene una tarea clave en el proceso de implantación. Es responsable de ofrecer un buen servicio, por el que la empresa receptora será capaz de aprovechar mejor su inversión en la tecnología al final del proceso de implantación.

El servicio de los implantadores es extremadamente relevante en el proceso de implantación del software CRM. El proceso de implantación de una solución CRM conlleva un riesgo de convertirse en una frustración para los empleados de la empresa receptora, pues el coste de aprendizaje, la dificultad de comprensión y la falta de control hace que no puedan desarrollar sus tareas conforme esperaban (Mukherjee y Hoyer, 2000). También, la habilidad para usar un producto con éxito genera más satisfacción al usuario (Anderson y Ortinau, 1988; Downing, 1999; Kekre, Krishnan y Srinivasan, 1995).

Algunos fallos pueden derivar del servicio de la empresa implantadora, y resulta evidente que las empresas receptoras pueden obtener mejores resultados cuando el servicio de la empresa implantadora es de mejor calidad (Pries y Stone, 2004). Algunos informes claramente evidencian el efecto resultante del error en el servicio de la empresa implantadora, por ejemplo McKay (2008) sugiere que hay ocasiones en que “cuando el consultor se marcha, la empresa receptora tiene la solución CRM con las funciones activadas, pero no tiene una verdadera comprensión del proceso o de las practicas adoptadas”. Entonces, se espera que si los consultores logran capacitar con

éxito a la empresa receptora para hacer un buen uso de la tecnología CRM, eso va a generar una satisfacción no solo con el trabajo del consultor sino con todo el proceso de implantación (Yoon y Suh, 2004), y también con los resultados de la solución CRM.

6.4.1. Impacto de la calidad de servicio de la empresa implantadora sobre el éxito del CRM

En la literatura académica se encuentra soporte teórico para la idea de que la calidad de servicio consultora puede influir sobre el éxito del CRM. McLachlin (2000) indica que un servicio consultor de calidad y comprometido tiende a mejorar el desempeño y las habilidades de la empresa cliente. La mejora en el desempeño del cliente resultante del servicio consultor puede tomar un amplio número de formas como, por ejemplo, mejora en el coste y en la rentabilidad, sistemas y procedimientos, calidad de gestión y de personal, y efectividad organizacional (Gable, 1996; Schaffer, 1997; Turner, 1982).

La literatura sugiere que la calidad de servicio de la empresa implantadora también impacta los resultados que la empresa receptora logrará con la solución tecnológica CRM. Concretamente, el esfuerzo consultor en potenciar las habilidades del cliente implantador pretende capacitar al cliente para auto ayudarse (Schein, 1990). El éxito en el uso de la solución CRM se relaciona con la evolución de habilidades del cliente con el soporte del servicio consultivo, como por ejemplo: la mejora en flexibilidad, la mejora en capacidad de respuesta y la mejora en el comportamiento adaptativo (Ginsberg, 1989), también con el aumento de conocimiento referente a la efectividad organizacional (O'Driscoll y Eubanks, 1993), con el aumento del aprendizaje relacionado al cliente, o a través de la habilidad de resolver problemas de manera más independiente (Gable, 1996; Kolb y Frohman, 1970; Kubr, 1995; Rynning, 1992; Schein, 1990). De otro lado, mejorar las habilidades del cliente no es el único un objetivo del consultor con su servicio. Los consultores pueden realizar un servicio junto al cliente sin mejorar sus habilidades. Un ejemplo de tales acciones es el suministro de información a los clientes, o de una evaluación independiente (Rynning, 1992) o actuar tan solamente como brazo, cabeza, piernas, ojos y orejas extras de la empresa cliente (Shapiro et al., 1993). Algunos informes claramente evidencian ese efecto, por ejemplo McKay (2008) sugiere que hay veces que “cuando el consultor se marcha, la empresa

receptora tiene la solución CRM con las funciones activadas, pero no tiene la comprensión real del proceso o de las prácticas adoptadas”. También es común por parte de algunos consultores vender a sus clientes paquetes consultores preestablecidos con algunos productos y habilidades establecidas previamente, sin tratar de adaptar a las necesidades personales de cada cliente (Mclachlin, 2000).

La literatura academica propone que la calidad de servicio del implantador impacta el proceso de implantación de la solución CRM. En concreto, los entrenamientos de las empresas implantadoras ayudan a la empresa receptora en la adopción de la nueva tecnología (McKay, 2008). Se ha constatado que el entrenamiento de los empleados en el uso de un determinado sistema está relacionado con las creencias del empleado en el sistema y hace que adopte la solución con más facilidad (Bush et al, 2005; McKay, 2008) Por último, el entrenamiento de la empresa receptora con cursos bien documentados, la aplicación de un programa de refuerzo de las clases, soporte telefónico y a través de la web para los alumnos, facilitan el proceso de implantación de la solución tecnológica (Megazzini y White, 2001).

La literatura ofrece soporte teorico para el papel mediador del éxito en la gestión del proyecto de implantación del CRM en la relación entre la calidad percibida con relación al servicio de la empresa implantadora y el éxito alcanzado con la solución tecnológica CRM. Es decir, el papel de la calidad percibida en el desempeño de la solución CRM se canaliza en gran medida a través del éxito en el proyecto de implantación.

Primeramente, en la literatura académica se sugiere que el cumplimiento de las promesas que el implantador hace a su cliente resulte de un servicio ofrecido con calidad (Mclachlin, 2000). En el caso del proceso de implantación de la solución CRM, la prestación de un servicio de calidad tiende a determinar, por ejemplo, la entrega de un servicio satisfactorio, el cumplimiento de los plazos especificados (Dawes et al., 1991; Gable, 1996; O'Driscoll y Eubanks, 1993; Rynning, 1992) y el mantenimiento del presupuesto inicial en el proyecto de implantación (Mitchell, 1994). Más concretamente, la calidad del servicio del implantador y la manera de como conduce el proyecto tienden a afectar el comportamiento de la empresa receptora y los resultados del proyecto (Mikkelsen, 1990; Butler, 1973; Al-Tabtabai y Thomas, 2004; Pinto y

Kharbanda, 1995; Milosevic, y Patanakul, 2005). Jang y Lee (1998) también confirman esta perspectiva pues resaltan, entre los principales determinantes para el éxito en proyectos de consultor, la capacidad del consultor, la metodología implementada, y el compromiso de la empresa cliente.

El hecho de lograr el éxito en la gestión del proyecto de implantación conduce a la empresa cliente para que alcance el éxito con la solución CRM. Cuando la implantación de la solución es realizada con éxito se tiene cumplido el prerequisite para que la empresa use la solución con éxito. Cuando la implantación no alcanza el éxito y la solución no tiene perfecto funcionamiento los resultados alcanzados con la solución CRM tienden a ser menos satisfactorios.

Todo lo anterior lleva al planteamiento de las siguientes hipótesis.

H2: La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito con la solución tecnológica CRM.

H3: La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito en la gestión del proyecto de implantación.

H4: El efecto de la calidad de servicio del implantador sobre el éxito alcanzado con la solución CRM se ve mediado en gran medida por el éxito en la gestión del proyecto de implantación.

7. Factores de éxito ligados a la empresa receptora

7. Factores de éxito ligados a la empresa receptora

La cultura de una empresa

La cultura de una empresa se entiende como el conjunto particular de valores, creencias, costumbres y sistemas que son únicos a una empresa (Despandé y Webster, 1989; Burnes, 1996). La forma de trabajo, la manera como una empresa funciona y las reglas existentes son gobernadas, dirigidas y temperadas por la cultura de la empresa (Despandé, Farley y Webster, 1993; Burnes, 1996). La cultura define los comportamientos esperados de los empleados en la empresa; legitima ciertas formas de actuación y rechaza otras.

Algunos autores son muy enfáticos con relación a la importancia de la cultura al decir que, más que la estructura, la estrategia, o la política interna, es la principal responsable de los cambios y movimientos en las empresas (Deal y Kennedy, 1983). Esto corresponde con la proposición de Sathe (1993) de que la cultura guía las acciones de los miembros de una organización sin necesidad de instrucciones detalladas o largas reuniones para discutir como actuar en determinadas cuestiones o problemas. Además, reduce el nivel de ambigüedad y los desencuentros entre funciones y departamentos; al contrario, promueve la comprensión y el propósito común en una organización (Mavondo y Farrel, 2003).

7.1 Cultura de mercado

En la literatura se encuentra que la cultura de mercado esta definida por 3 aspectos principales (Brown, Gallagher y Brown, 2008) que son:

- El énfasis de la cultura de una empresa para el enfoque en el mercado
- Las habilidades que las empresas usan para crear valor para los clientes.
- La percepción de que el propósito final del negocio es crear valor superior para los clientes.

Además, se ha verificado que la existencia de una fuerte cultura de mercado en una empresa hace potencializar características muy relacionadas con la implantación del CRM. Concretamente, una fuerte cultura de mercado potencia el enfoque de la empresa en el cliente, el enfoque en el competidor, el abordaje colaborativo entre los empleados, la toma de decisiones considerando la rentabilidad en el largo plazo, y el compromiso de crear valor para los clientes (Brown, Gallagher y Brown, 2008).

En la literatura también se encuentra que la cultura de mercado esta asociada al incremento en la rentabilidad de las empresas. Se propone que una cultura de mercado superior implica una mayor creación de valor para los clientes, lo que consecuentemente genera más rentabilidad a las empresas (Gallagher et al, 2008). La relación entre esas variables puede ser visualizada por medio de la pirámide de la cultura de mercado en la Figura 7.1.1: Pirámide de la cultura de mercado



Fuente: adaptado Gallagher et al, 2008).

En ese trabajo la cultura de mercado se analiza desde una perspectiva que combina los niveles de orientación cultural al mercado y de orientación relacional de las empresas. Ese enfoque esta en plena conformidad con el modelo de cultura de mercado de las 6 “C” propuesto por Brown, Gallagher y Brown (2008) y también por Gallagher et al (2008). De forma concreta, el énfasis en el competidor, en el cliente y en la coordinación interfuncional propuesta por tales autores está integrado en el constructo de la orientación al mercado adoptado en este trabajo. Por otro lado, el enfoque hacia la relación en el largo plazo y la creación de valor al cliente también aparecen reflejados en el constructo de orientación relacional sugerido en este trabajo.

7.1.1 Orientación al mercado

Según Kohli y Jaworski (1990), la orientación al mercado de una empresa se define por medio de tres características de las empresas: por la generación de inteligencia de mercado al considerar las necesidades presentes y futuras de los clientes, por la diseminación de interdepartamental de esa inteligencia y por las respuestas de la empresa al mercado. De forma un poco más específica, pero también en conformidad con la propuesta anterior, Narver y Slater (1990) sugieren que la orientación al mercado se define por tres pilares principales e interrelacionados que son: la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional.

A partir de las dos definiciones anteriores de orientación al mercado, la literatura académica ha consolidado dos enfoques distintos con relación a la orientación al mercado: el operativo y el cultural. De un lado, la orientación al mercado desde el punto de vista operativo se entiende por el conjunto de actividades, procesos y comportamientos que emergen de la implementación del concepto de marketing (González-Benito y González-Benito, 2005). Por otro lado, en el enfoque de la orientación al mercado como una filosofía o cultura, la orientación al mercado se entiende como el grupo de actitudes, valores y creencias que pone los intereses del cliente en primer lugar con el fin de lograr una relación rentable en el largo plazo (González-Benito y González-Benito, 2005). Ambos enfoques son compatibles y complementarios porque el comportamiento es la base para la formación de creencias y valores, y la cultura provee las reglas para el comportamiento (Griffiths y Grover, 1998; Despanché, Farley y Webster, 1993; Narver y Slater, 1990).

Ese trabajo aborda la orientación al mercado desde el enfoque cultural. Esta elección se justifica porque la cultura organizacional es la base para desarrollar los comportamientos necesarios conducentes a la creación de valor superior para los compradores y, consecuentemente, un desempeño empresarial superior (Narver y Slater, 1990; Conduit y Mavondo, 2001). También se ha apuntado en la literatura académica previa que el simple establecimiento de actividades completamente desconectadas de la cultura y creencias de la empresa no logra el éxito deseable (Narver y Slater, 1998). Por ultimo, la orientación cultural de las actitudes de los empleados tiene carácter más estable y duradero que los comportamientos. Consecuentemente, si las empresas son

capaces de establecer un elevado nivel de orientación al cliente en las actitudes de sus empleados, eso genera más estabilidad en el comportamiento que el simple entrenamiento de los empleados para comportarse de manera orientada al cliente (Stock y Hoyer, 2005).

La literatura sugiere que el tipo de orientación cultural de una empresa impacta en el desempeño de esa empresa (Mavondo y Farrel, 2003). Concretamente se ha evidenciado que culturas más orientadas al mercado generan mejor desempeño organizacional (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990), mejor gestión de los recursos humanos (Gay y Salaman, 1992; Guest, 1990), y están estrechamente relacionadas con una exitosa gestión de la calidad (Mavondo y Farrel, 2003).

Orientación cultural al mercado

Este trabajo se centra en la orientación cultural al mercado siguiendo la propuesta tridimensional de Narver y Slater (1990): orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional. Algunos autores cuestionaron la dimensionalidad de este modelo sugiriendo que no presenta buen ajuste en su aplicación empírica (Siguaw y Diamantopoulos, 1995). Sin embargo, otros muchos trabajos han probado la fiabilidad del modelo y han evidenciado su robustez en la aplicación empírica (Conduit y Mavondo, 2001; Homburg y Pflesser, 2000).

7.1.1.1 Orientación al cliente

La orientación al cliente implica la comprensión de los objetivos y necesidades de los clientes para poder generar valor para ellos continuamente (Cross et al, 2007; Narver y Slater, 1990). Esa comprensión de los clientes lleva a la empresa a cambiar y adaptar sus productos y servicios en acuerdo con sus necesidades.

Los estudios del área de orientación al cliente pueden adoptar dos facetas distintas o componentes de la orientación al cliente: la actitudinal y la comportamental. La diferencia entre ambas consiste en que los empleados de una empresa se pueden comportar o actuar de una determinada manera orientada al cliente (comportamental) sin tener una actitud positiva (actitudinal) hacia esa política (Stock y Hoyer, 2005). En

otras palabras, tales empleados no demuestran gran compromiso con el servicio a los clientes.

Este estudio aborda la orientación al cliente desde una perspectiva actitudinal porque el interés reside en analizar los antecedentes culturales del éxito de la estrategia CRM. Este enfoque actitudinal concuerda con la orientación al mercado desde la perspectiva cultural, mientras que el enfoque comportamental se solapa necesariamente con las acciones propias de la estrategia CRM.

Un elevado nivel de orientación al cliente refleja un elevado nivel de preocupación con las necesidades de los clientes en el largo plazo, mientras que el bajo nivel de orientación al cliente refleja la preocupación egocéntrica en alcanzar los objetivos de la empresa en el corto plazo (Cross et al, 2007).

7.1.1.2. Orientación al competidor

La orientación al competidor se refiere a la percepción de las debilidades, fuerzas, oportunidades y amenazas de los competidores actuales y potenciales de la empresa (Day y Wensley, 1988; Narver y Slater, 1990). Esto también implica conocer sus acciones en el mercado y responder a esas acciones. Algunos autores señalan que la orientación al competidor consisten en la representación mental y las creencias de la empresa con relación a sus competidores (Day y Nedungadi 1994). Análogamente, Homburg, Grozdanovic y Klarmann (2007) perciben la orientación al competidor como el nivel en que la atención hacia el comportamiento del competidor se relaciona con los valores, creencias y normas de la empresa. No obstante, la importancia del concepto de orientación al competidor está en que una empresa debe conocer a los competidores para ser capaz de satisfacer a los clientes mejor que aquellos (Deshpandé, Farley y Webster, 1993).

El mayor nivel de orientación al competidor tiende a hacer con que las empresas logren ventajas con relación a sus competidores en las iniciativas de marketing y en costes (Zheng Zhou et al, 2007). Otros autores también proponen que las empresas más orientadas a sus competidores deberían tener mejor desempeño financiero porque son

más capaces de explotar sus fuerzas frente a las debilidades de sus competidores (Day y Nedungadi 1994; Slater y Narver 1995; Luo, Rindfleisch y Tse, 2007).

Según la literatura académica previa, las empresas disponen de dos vías de actuación para orientarse a sus competidores (Homburg, Grozdanovic y Klarmann, 2007). Primeramente, a través de la mejora en el sistema de procesamiento de la información en la empresa se puede incrementar su capacidad de monitorear los competidores (Davenport, 2006 y Saynhney, 2001). La otra forma de actuación consiste en el cambio de la cultura organizacional con el fin volcar a los empleados de la empresa a observar a los competidores (Bernick, 2001, Day, 2003). Ambos frentes de mejora de la orientación organizacional producen resultados aun más satisfactorios cuando se trabajan simultáneamente. Esto ocurre porque la cultura de la empresa ayuda a los empleados trabajar con la enorme cantidad de información disponible y mejor su capacidad para seleccionar con rapidez las mejores alternativas de decisión (Homburg, Grozdanovic y Klarmann, 2007).

7.1.1.3 Coordinación interfuncional

La coordinación interfuncional hace referencia al uso coordinado de los recursos de la empresa con el fin de generar valor superior a los clientes objetivo (Narver y Slater, 1990). Otros autores la definen de manera muy semejante al decir que se trata de la integración y colaboración de varias áreas funcionales o departamentos en una organización, aumentando la comunicación e información, para así mejorar los objetivos de la organización (Auh y Menguc, 2005). En otras palabras, la coordinación interfuncional describe la habilidad de las diferentes áreas funcionales para trabajar conjuntamente a pesar de sus perspectivas divergentes, ajustando sus puntos de vista, y anteponiendo el beneficio la organización como un todo a sus los intereses funcionales (Auh y Menguc, 2005).

La presencia de la coordinación interfuncional refleja interdependencia de varias funciones, interacciones cooperativas, y la colaboración en reducir el riesgo y gestionar la dependencia (Teck-Yong, 2006). Esa coordinación permite que una empresa aproveche mejor las oportunidades de mercado y mejore su comprensión del entorno pues es un mecanismo que aumenta el enfoque de una organización hacia sus objetivos

comunes (Auh y Menguc, 2005). No obstante, para una empresa, lograr la coordinación interfuncional requiere, entre otras cosas, el alineamiento de los incentivos de las áreas funcionales y la creación de la dependencia interfuncional para que cada área perciba claramente la ventaja de cooperar de manera cercana con las otras. Además, si una empresa premia cada área funcional por contribuir a la creación de valor para los clientes, los intereses personales dentro de cada área se orientarán a participar e implicarse en una visión coordinada (Ruekert y Walker, 1987; Wind y Robertson, 1983).

La presencia de la coordinación interfuncional refleja interdependencia de varias funciones, interacciones cooperativas, y la colaboración en reducir el riesgo y gestionar la dependencia (Teck-Yong, 2006). Esa coordinación permite que una empresa aproveche mejor las oportunidades de mercado y mejore su comprensión del entorno pues es un mecanismo que aumenta el enfoque de una organización hacia sus objetivos comunes (Auh y Menguc, 2005).

El elevado nivel de coordinación interfuncional en las empresas coopera para la mejora de sus resultados. Parte de ello se debe al hecho de que la coordinación interfuncional incrementa la innovación organizacional (Damanpour, 1991). En la misma línea, Srinivasan y Moorman (2005) sugieren en su estudio empírico que la implicación del involucramiento de los empleados en recoger y diseminar datos del cliente está positivamente asociada con el buen desempeño de las empresas. Además, las empresas que poseen un elevado nivel de coordinación interfuncional son más capaces de trabajar de forma más eficiente y eficaz las informaciones de sus clientes, parte de lo cual se debe a la mejora en las tareas orientadas a compartir y revisar tales informaciones (Moorman y Miner, 1998).

7.1.2 Orientación relacional

La orientación relacional está basada en crear, desarrollar y mantener de forma proactiva la relación con los clientes (Harker, 1999). También puede ser entendida como una filosofía para hacer negocios de manera exitosa o como una cultura organizacional que pone las relaciones comprador – vendedor en el centro de la

estrategia o pensamiento de una empresa (Sin et al., 2002; Panayides, 2007; Winklhoferi, Pressey y Tzokas, 2006). Sin embargo, la orientación relacional tiene efecto sobre todos de los valores, normas y pensamientos de una organización, e influencia todas las interacciones con los clientes – antes, durante y después de la venta (Day, 2000).

En este trabajo se plantea observar la orientación relacional entendida como la importancia que una empresa da a las relaciones con sus clientes. La razón para ello está en que los beneficios percibidos por comprador y vendedor en una relación depende del nivel en que las relaciones son priorizadas desde la organización y forman parte de la cultura de la empresa (Winklhoferi, Pressey y Tzokas, 2006). Concretamente, el enfoque adoptado se centra en el constructo de orientación relacional extraído del trabajo de Sin et al (2005), que contiene siete dimensiones que determinan el grado de orientación relacional. Las variables que componen el constructo son: valor compartido, comunicación, empatía, compromiso, confianza, reciprocidad, y orientación al largo plazo (esa ultima fue añadida).

7.1.2.1 Valor compartido

El valor compartido puede ser considerado desde una perspectiva interna (empresa y empleados) o externa (empresa y red de relación que, por supuesto, incluye sus clientes). Desde la perspectiva interna, los valores compartidos representan la congruencia entre los valores principales o dominantes de los empleados y su organización (Maxham III y Netemeyer, 2003). Por otro lado, la perspectiva externa percibe el valor compartido como el grado en que las partes implicadas tienen creencias en común sobre qué comportamientos, objetivos, políticas son importantes o no, apropiadas o no, y erróneas o no (Morgan y Hunt, 1994).

El valor compartido influencia cómo las decisiones son tomadas, qué direcciones seguir, y cómo se conduce el negocio diariamente (Kluckhohn, 1951; Jih, Lee y Tsai, 2007). En el ámbito interno de una empresa, los valores compartidos contribuyen al aumento de la satisfacción con el trabajo y al incremento del sentimiento de pertenencia, que consecuentemente aumenta la implicación de los empleados en las actividades de la empresa. Añadido a eso, los valores compartidos proveen una base sólida para que una

empresa comparta el conocimiento y se involucre en el círculo vicioso de la búsqueda de la ventaja competitiva sostenible (Jih, Lee y Tsai, 2007). Externamente, la relación de la empresa con sus clientes también se ve influenciada por los valores compartidos. Por ejemplo, en el contexto de servicio al cliente, empresas que posean más valores compartidos con sus clientes tienden a tratar con ellos de forma más cordial y resolver sus quejas de manera más amigable e incluso, si es necesario, hacer un esfuerzo extra para resolverlas (Maxham III y Netemeyer, 2003).

Ese trabajo contempla la perspectiva externa de los valores compartidos. Concretamente, se consideran los valores compartidos en la relación de la empresa con sus clientes. Esta relación es muy importante dado que un mayor nivel de valor compartido entre las partes refleja más implicación de ambas en la relación.

7.1.2.2 Comunicación

Comunicación se entiende por el intercambio periódico en nivel formal e informal de informaciones entre empresa y clientes (Camarero, 2007). Formal se refiere a la comunicación de forma más bien estructurada y según una rutina, mientras que la comunicación informal es más personal y suele ocurrir fuera de los estándares de la empresa como, por ejemplo, la comunicación boca oído. Además de la referencia al nivel en el intercambio de informaciones, otros autores mencionan que la comunicación se trata también del intercambio de significado entre las partes implicadas en una relación de trabajo, incluyendo diariamente las implicaciones tácticas y estratégicas de una relación (Anderson y Narus, 1984; Mohr y Kevin, 1990; Kim y Frazier, 1997).

Las empresas suelen definir prácticas para establecer y cuidar de su relación con sus clientes. Entre ellas, el énfasis en la regularidad y continuidad de las comunicaciones es una de las prácticas más usadas (Claycomb y Martin, 2002). Además, los informes de la empresa para comunicar a los clientes las capacidades actualizadas y los nuevos productos y servicios. Las cartas personales enviadas de forma regular y las llamadas telefónicas son algunos ejemplos.

En la literatura académica se insiste especialmente la comunicación periódica como medio para estimular la confianza mediante la resolución de disputas y el

alineamiento de percepciones y expectativas entre empresa y clientes (Etgar, 1979). Sin embargo, un exceso de contactos puede sobrecargar a las partes y generar consecuencias disfuncionales (Mohr y Nevin, 1990). Por otro lado, cuando la comunicación es insuficiente, puede motivar desencuentros y disputas, expectativas divergentes, estrategias incorrectas, falta de claridad en las áreas, y sentimientos mutuos de frustración, que son las mayores razones para los conflictos disfuncionales (Etgar, 1979; Anderson y Narus, 1990).

Otro aspecto clave encontrado en la revisión del tema de la comunicación es la modalidad. La modalidad se refiere al método usado para transmitir la información, que puede ser realizada de muchas maneras. Desde la manera más tradicional hasta una comunicación más rica, ambas implicando la comunicación cara a cara, por teléfono, escrita, e-mail, a través de pagina Web, y también por video (Mohr y Nevin, 1990).

Este trabajo aborda la comunicación de las empresas con el cliente y considera explícitamente la frecuencia y la modalidad usada. Según lo que se ha revisado en la literatura, se cree que la frecuencia y la modalidad de la comunicación tienen grandes implicaciones en la relación de las empresas con sus clientes.

7.1.2.3 Empatía

Empatía es la dimensión de la relación de negocios que habilita las dos partes involucradas para ver la situación desde la perspectiva de la otra persona y comprender sus deseos y objetivos (Sin et al, 2002). En otras palabras, se refiere a la habilidad de percibir con exactitud las referencias internas de otra persona, sus componentes emocionales y sus significados como si fuese la otra persona (Rogers, 1959; Aggarwal et al, 2005), y responder a ellas.

La empatía tiene dos dimensiones: cognitiva y afectiva (Duan y Hill, 1996). La dimensión cognitiva se refiere a la habilidad de una persona en ver las cosas desde la perspectiva de la otra persona. El componente afectivo es más sutil porque se relaciona con la habilidad de una persona para conectarse con otra persona en un nivel emocional y para ser capaz de entenderla y relacionarse con ella en un nivel intuitivo.

En la literatura también se apunta que la empatía puede ser ambos, un trazo (característica) y un proceso (Duan y Hill, 1996). Como trazo, la empatía es una característica duradera de un individuo (una disposición) que se manifiesta en distintos comportamientos (Johnson, Cheek, y Smither, 1983). Como proceso, la empatía se manifiesta a través de varias fases donde una persona recibe, procesa y responde las señales de la otra parte (Comer y Drollinger, 1999).

La empatía presenta un efecto positivo en las relaciones personales y también en las comerciales. En las personales, el acto de mostrar empatía con la otra parte, y ver sus puntos de vista, reduce la distancia en las relaciones a través de esa interacción más interpersonal, desarrolla relaciones amigables, y familiariza una parte con las particularidades de la otra parte. (Leonidou et al., 2006). En el contexto de los negocios, la empatía ejerce un papel significativo en el desempeño del personal de ventas. Esto se debe principalmente a la fuerte relación entre la empatía y la capacidad de un vendedor ser un buen oyente. Además, empíricamente se ha evidenciado que los compradores perciben a los vendedores con más empatía como más confiables y se sienten más satisfechos con ellos (Aggarwal et al, 2005).

7.1.2.4 Compromiso

El compromiso se entiende como la dimensión en que una relación de dos partes (comprador y vendedor) actúan de manera conjunta hacia un objetivo deseado (Callaghan et al., 1995). De forma más detallada y clara, el compromiso también puede ser definido como el deseo de una de las partes de la relación de poner mucho esfuerzo y aceptar sacrificios en el corto plazo, costes o restricciones con el objetivo de obtener resultados comunes con la otra parte y lograr beneficios en el largo plazo (Dwyer et al., 1987; Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994).

El compromiso entre dos partes, como es el caso en la relación comprador y vendedor, suele estar formado por sentimientos de afectividad, de pertenencia, e indirectamente de pertenencia a una determinada organización (Sin et al. 2002; Rhoades et al., 2001; Fullerton, 2003). Además, suele manifestarse en términos de credibilidad y proporcionalidad de recursos involucrados en la relación. La magnitud de las entradas combinadas, indica el nivel de implicación relacional en el largo plazo; así como la

consistencia de los recursos y actitudes hace perdurar la relación en el tiempo (Gundlach et al., 1995; Kim y Frazier, 1997).

En la literatura se encuentra que hay dos tipos de compromiso: el afectivo y el calculado (Greyskens et al., 1996). El compromiso afectivo promueve la continuidad de la relación gracias al hecho de que a una parte le gusta la otra. Por el contrario, el compromiso calculado se refiere a la necesidad de continuar una relación dado el elevado coste de cambio.

El hecho de comprometerse es esencial para estimular el comportamiento cooperativo asegurando que ambos, compradores y vendedores, sientan que podrán lograr beneficios crecientes con la relación (Wilson y Mummalaneni, 1986; Wilson, 1995). A la vez, esto proporciona una expectativa con el trabajo en conjunto que, cuando atendida, crea un sentimiento de satisfacción en ambas partes (Selnes, 1998). También se ha comprobado empíricamente que el compromiso entre empresas y clientes genera beneficios. Concretamente, se ha evidenciado que el compromiso afectivo está positivamente relacionado con el boca oído positivo de los clientes (Harrison-Walker, 2001) y también con su lealtad (Johnson et al., 2001).

7.1.2.5 Confianza

La confianza es definida por la actitud de fiarse de otra parte en quien uno siente seguridad (Morgan y Hunt, 1994). La confianza determina el nivel en que cada parte puede confiar en la integridad del cumplimiento de las promesas ofrecidas por la otra parte (Callaghan et al., 1995).

La confianza denota benevolencia y seguridad en la otra parte; en consecuencia se cree que las diferencias en el corto plazo serán transformadas en beneficios en el largo plazo (Dwyer et al., 1987). La confianza ayuda a establecer valores en las relaciones, reduce los costes de salvaguardarse y monitorear la otra parte, y previene el comportamiento oportunista (Moorman et al., 1992; Andaleeb, 1996; Garbarino y Johnson, 1999; Goodman y Dion, 2001). En la misma línea, una relación confiable resuelve los desencuentros de manera amigable, reduce el atrito y la frustración, y

previene el desarrollo de un comportamiento agresivo y de conflictos emergentes (Anderson y Narus, 1990).

Los resultados empíricos encontrados en la literatura académica apuntan que la confianza de los clientes en los empleados de una empresa está positivamente relacionada con la confianza en la empresa (Wong y Sohal, 2002). Por lo tanto, la confianza transmitida por los empleados de una empresa contribuye a la relación de la empresa con los clientes. La confianza hace que una parte de la relación comercial crea que la otra parte será justa y honesta en su comportamiento, lo cual facilita el desarrollo de acciones que contribuyen a generar resultados positivos para ambas partes, y también previene acciones que pueden conducir a resultados negativos (Anderson y Narus, 1990; Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Hunt y Nevin, 1974; Schurr y Ozanne, 1985).

7.1.2.6 Reciprocidad

Reciprocidad es la dimensión de una relación de negocios relacionada con la predisposición a proveer favores o hacer concesiones a la otra parte en cambio de recibir favores o concesiones similares en un momento posterior (Sin et al. 2005; Callaghan et al., 1995). La reciprocidad también ha sido entendida como un intercambio más generalizado, pues los intercambios no tienen que ser inmediatos y del mismo tipo, sino que lo que se debe observar es un equilibrio en el largo plazo (Pervan, Bove y Johnson, 2009).

La reciprocidad puede ser resumida en tres aspectos interrelacionados de la interacción social de dos partes: contingencia bilateral, interdependencia para el beneficio mutuo e igualdad en el intercambio de valores (Lebra, 1976). Primeramente, cuando una persona hace un favor a otra persona, obliga al receptor a recompensarlo. Esta es la contingencia bilateral. Segundo, la razón para que una persona de algo a otra persona puede ser la intención de obtener algo a cambio. Tercero, el proceso recíproco eventualmente implica un valor convergente. En otras palabras, lo que una persona concede será equivalente al que el recibe en el largo plazo.

En un estudio empírico previo se ha sugerido que la reciprocidad incrementa el bienestar, lo que provee una motivación adicional, más grande y por encima de los incentivos económicos, para desarrollar y mantener las relaciones (Pervan, Bove y Johnson, 2009). Además, la reciprocidad puede ser la clave para unir las partes en las situaciones en que las amistades u otras dimensiones sociales no son tan evidentes y, por lo tanto, puede desempeñar un papel más importante que la confianza en algunas relaciones comerciales (Pervan, Bove y Johnson, 2009). Por esas y otras razones, la reciprocidad constituye un aspecto importante en el entrenamiento de los empleados para el contacto con los clientes.

7.1.2.7 Orientación al largo plazo

La orientación al largo plazo se refiere al deseo y la utilidad asociados con hacer negocios en el largo plazo, en que compradores y vendedores están orientados a alcanzar objetivos que están basados en los resultados presentes y futuros (Ganesan, 1994). También se basa en la idea de que una relación es estable y durará lo suficiente para que las partes involucradas obtengan beneficios en el largo plazo (Anderson y Weitz, 1992).

La orientación al largo plazo influye en la percepción que los individuos tienen del tiempo pues perciben y consideran el pasado y el futuro preferentemente al presente “aquí y ahora”. Por lo tanto, los individuos con una gran orientación al largo plazo suelen valorar la planificación, tradición, perseverancia y el trabajo duro en el presente para lograr beneficios en el futuro (Nevins et al. 2007) Además, las perspectivas individuales de la orientación al largo plazo tienen muchas consecuencias en la toma de decisiones, por ejemplo, impactan en los objetivos que la persona tiene con el trabajo, sus intereses, y en la manera de cómo gasta el dinero (Rokeach, 1973). Concretamente, las personas con orientación al largo plazo tienden a ser más cuidadosas en el gasto del dinero, con el abuso del crédito y son más propensas a planear las compras (Lastovicka et al. 1999; Nevin et al., 2006). Por otro lado, los individuos orientados al corto plazo tienden a decidir basados en los deseos inmediatos, sin plantear las consecuencias futuras (Spears et al. 2001; Nevin et al., 2006).

Además de los estudios centrados en las implicaciones referentes a individuos, en la literatura se encuentran variadas evidencias del impacto de la orientación al largo plazo para las empresas. Por ejemplo, se ha verificado empíricamente que la orientación al largo plazo esta negativamente asociada con la inestabilidad del entorno. Eso se debe al miedo que las empresas tienen en perder flexibilidad en tiempo y calidad en entornos más variables (Ryu, Park y Min, 2007). Otro estudio también sugiere que la orientación al largo plazo también tiene relación con la actitud de las empresas en cuanto a su responsabilidad ambiental, integridad y ética (Christie et al., 2003; Nevins et al. 2007). Eso quizá se explique por el hecho de que las empresas con orientación al corto plazo tienden a ser menos conscientes de la conexión de sus acciones del presente con sus resultados futuros (Thorne y Saunders, 2002).

7.1.3 Impacto de la orientación al mercado sobre el éxito del CRM

La literatura en el ámbito de la orientación al mercado soporta la posible relación entre orientación al mercado y el éxito del CRM (Javalgi et al, 2006). Contribuciones empíricas previas sugieren que un mayor nivel de orientación al mercado trae resultados positivos que contribuyen al éxito CRM, incluyendo resultados con satisfacción, lealtad, retención y también en el ciclo de vida con cliente (Wei, 2003; Javalgi et al, 2006; Javalgi et al, 2005; Chen, 2007; Plakoyiannaki et al, 2008). El tipo de orientación cultural de una empresa impacta en el desempeño de esa empresa (Mavondo y Farrel, 2003). Se ha evidenciado que las culturas más orientadas al mercado generan mejor desempeño organizacional (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990), mejor gestión de los recursos humanos (Gay y Salaman, 1992; Guest, 1990), y esta estrechamente relacionada con una exitosa gestión de la calidad (Mavondo y Farrel, 2003).

La literatura sugiere que orientación al mercado también contribuye para un desempeño superior con la solución tecnológica CRM (Wu, 2003). Concretamente, la orientación al mercado tiende a potenciar la motivación de la empresa en buscar información de clientes y competidores (Liyun, 2008; Javalgi et al, 2006). Por lo tanto, se supone que empresas que tienen más nivel de orientación al mercado van a sacar más provecho de la solución tecnológica CRM para ofrecer más valor a sus clientes. Además, empresas orientadas al mercado aprovechan la herramienta tecnológica CRM

para obtener ideas de cómo anticiparse y diferenciarse en el mercado frente a sus competidores (Day, 1994; Wu, 2003).

Dos estudios recientes (Poku, 2003; Zhang, 2005) sugieren que la orientación al mercado de una empresa incrementa el nivel de uso de una tecnología y la capacidad en adoptar nuevas tecnologías. La literatura de orientación al mercado es consistente en demostrar que la adopción de la orientación al mercado se basa en recoger, compartir e implementar la información de marketing (Kohli y Jaworski, 1993). La información de marketing se centra primeramente en los consumidores pero también son importantes los suministradores y competidores. Entonces la empresa que se organiza y tiene facilidad en usar los sistemas de información, como es el caso de la solución CRM, debería mejorar su desempeño con esta solución. Las empresas más orientadas al mercado gestionan mejor la información con el soporte de las soluciones de tecnología de la información (Kohli y Jaworski, 1993; Blotnick, 2009). En definitiva, las soluciones tecnológicas CRM facilitan el desarrollo de acciones orientadas al mercado, y resulta lógico asumir que las empresas más orientadas al mercado aprovecharan mejor estas facilidades que aquellas menos orientadas. Por tanto, la orientación al mercado debería estar relacionada positivamente con la aportación al desempeño empresarial de la solución tecnológica CRM.

La literatura sugiere que la orientación al mercado, además de incrementar el desempeño de las empresas tiende a facilitar la adopción de la tecnología CRM en la empresa receptora (Wei, 2003; Neeley, 2006.) La literatura sugiere que existen razones estratégicas para la orientación al mercado e influencia positivamente la adopción de la solución CRM (Blotnick, 2009). Concretamente, la necesidad de información actualizada y precisa hacen que empresas más orientadas al mercado adopten la solución tecnológica más prontamente (Bhuyan, Menguc y Bell, 2005; Roge y Chakrabarty, 2003; Slater y Narver, 2000). De esta manera cabría esperar un impacto positivo de la orientación al mercado en el proceso de implantación de la tecnología CRM.

Todo lo anterior lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H 5: La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de la solución tecnológica CRM

H 6: La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM.

7.1.4 Impacto de la orientación relacional sobre el éxito del CRM

La literatura académica sugiere que existe un efecto positivo de la orientación relacional sobre el CRM. Las empresas orientadas al establecimiento y mantenimiento de la relación con sus clientes tienden a causar más satisfacción y más lealtad en sus clientes, y por lo tanto, mejorar el desempeño asociado a los resultados del CRM de la empresa (Liyun et al, 2008).

Light (2003) propone que la implantación de la solución tecnológica CRM no alcanza los mismos resultados en empresas con distintos niveles de orientación relacional. Constata que las empresas menos orientadas a la relación tienden a sacar menos provecho del potencial de la solución CRM para actuar con sus clientes. En cambio, las empresas con más orientación relacional acaban por asimilar de manera más clara la aportación de la solución tecnológica a la estrategia CRM, impactando de esta manera en la forma como las empresas crean y mantienen las relaciones (Light, 2003).

La literatura sugiere que las empresas con más orientación relacional tienden a tener más facilidad para implantar una solución tecnológica CRM (Light, 2003). Las empresas con más orientación relacional tienen más facilidad para diseñar las funcionalidades que la solución deberá tener para atender su necesidad estratégica con los clientes. Cuando la empresa no tiene visión relacional la solución implantada tiende a orientarse hacia el aumento de la eficiencia operativa. Puesto que ese no es el único objetivo de la solución, la empresa tiene que dedicar tiempo adicional para agregar información relacional clave a ser recogida con la solución (Light, 2003).

Todo lo anterior lleva a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7:. La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito del CRM

Hipótesis 8: La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM

7.2. Procesos

Los procesos se refieren al conjunto de tareas o actividades que juntas resultan en un resultado de negocio esperado (Davenport y Beers, 1995; Davenport y Short, 1990). En otras palabras, los procesos de un negocio se entienden por el grupo de actividades que convierten los recursos organizacionales (e.j. recursos humanos) en los resultados deseados (e.j. nuevos productos con éxito).

En la literatura se apunta que las tareas y actividades de una empresa pueden ser subdivididas o agregadas en procesos de bajo y elevado nivel, es decir, agregarlas de manera más o menos amplia. Consecuentemente, la definición de un proceso dentro de la empresa depende del nivel de agregación de actividades usado para poder definirlo (Fahey et al. 2001)

7.2.1. Procesos CRM

Considerando las posibles diferencias existentes con relación a la amplitud o agregación de las actividades pertenecientes al proceso CRM, la definición de procesos CRM suele ser tratada de dos maneras distintas: CRM como proceso amplio o estrecho.

El CRM amplio incluye todas las actividades que las empresas emplean para construir relaciones duraderas, rentables y mutuamente beneficiosas con los clientes (Plakoyiannaki y Tzokas, 2002; Reinartz et al., 2003). Conforme a esta interpretación, el CRM es el proceso organizacional central que incluye la identificación de los clientes, adquisición de conocimiento y creación de la relación con ello, y el ajuste de sus percepciones de la empresa y de sus productos (Srivastava et al. 1999). Desde una

perspectiva más estrecha los procesos CRM comprenden las actividades para la gestión de la información e interacción de los clientes con el propósito final de promocionar el establecimiento y mantenimiento de la relación en el largo plazo con los clientes (Galbreath y Rogers, 1999; Kohli et al., 2001). Comparativamente, el CRM amplio define los procesos CRM de forma macro mientras que el CRM estrecho enfoca exclusivamente la gestión de las informaciones e interacciones, siendo entendido como un subproceso del CRM amplio (Hirschowitz, 2001 y Reinartz et al., 2003).

En la literatura académica en el ámbito de los procesos CRM, también se aportan resultados empíricos sorprendentes sobre el papel de la fuerza de ventas de una empresa sobre los procesos CRM. Concretamente se ha encontrado que el desempeño de los procesos CRM está más relacionado con la cantidad de interacciones de la fuerza de ventas con los clientes que por la calidad de tales interacciones (Moutot y Bascoul, 2008).

Variados autores sugieren que los procesos CRM son claves para una empresa porque la inteligencia de mercado (información del CRM) se genera a través de su efectiva ejecución (Campbell, 2003; Fahey et al., 2001; Massey et al., 2001; Stefanou y Sarmaniotis, 2003). Posteriormente, tal inteligencia es usada para maximizar la rentabilidad de la empresa porque permite a las empresas poner mayor atención en los mejores clientes, priorizarlos y mejorar sus interacciones con ellos (Hansotia, 2002; Hirschowitz, 2001; Reinartz et al., 2003; Rigby et al., 2002). En otras palabras, los procesos CRM pueden dar a la empresa una oportunidad de comunicarse de manera rentable, relevante y continuada con variados grupos de clientes (Plakoyiannaki y Saren, 2006).

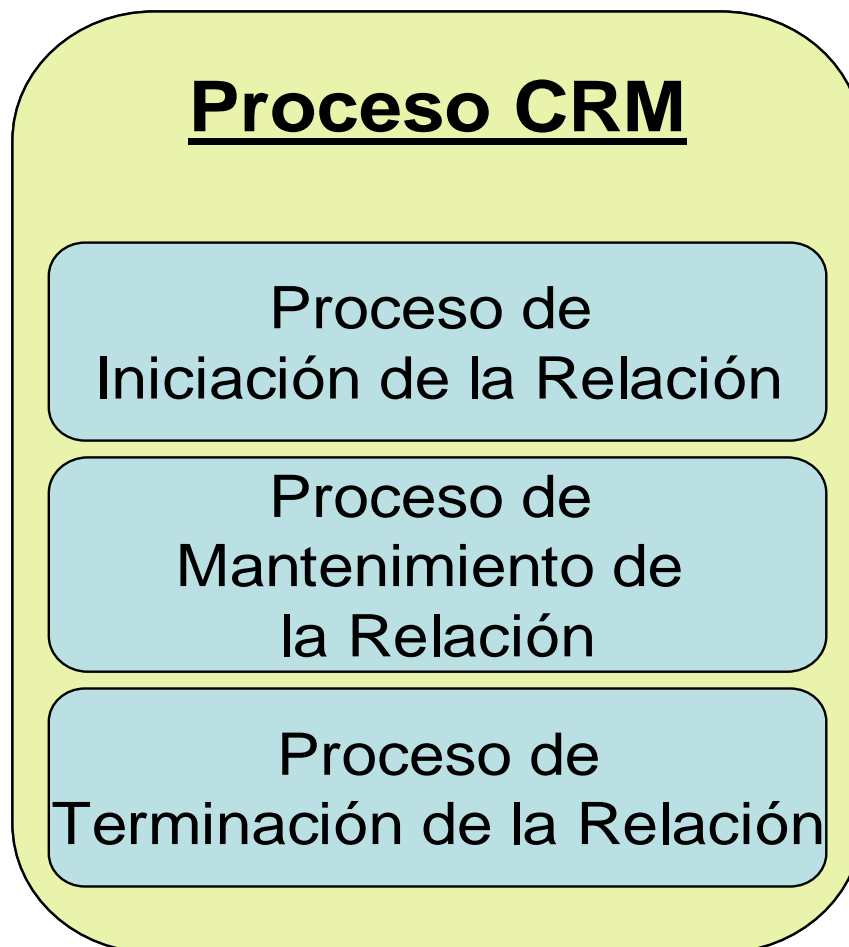
7.2.2. Otros planteamientos de proceso CRM

Conforme fue explicado anteriormente, la amplitud con que se define el concepto de proceso CRM y el agrupamiento de las actividades relacionadas pueden dar origen a nuevos planteamientos o perspectivas del proceso CRM. A continuación se describen brevemente otros dos trabajos relevantes que también hacen referencia al proceso CRM pero que proponen enfoques distintos al adoptado en ese trabajo.

Reinartz et al. (2004)

Reinartz et al. (2004) sugiere que los procesos CRM en una empresa podrían ser agrupados en tres niveles que conforman el ciclo de vida de la relación del cliente con la empresa: iniciación, mantenimiento y terminación. (ver figura 7.2.1) La iniciación se corresponde con el conjunto de actividades que ocurren antes o en los primeros estadios de una relación, como por ejemplo, identificar los potenciales clientes. El proceso de mantenimiento engloba las actividades que normalmente caracterizan las relaciones con los clientes, es decir, las ventas cruzadas y relacionadas, y los programas de retención. Finalmente, el proceso de terminación puede ocurrir en cualquier momento de la relación e incluye tanto las actividades de la gestión de la terminación como las actividades usadas para detectar y decidir finalizar las malas relaciones (ej. clientes de bajo valor y no rentables).

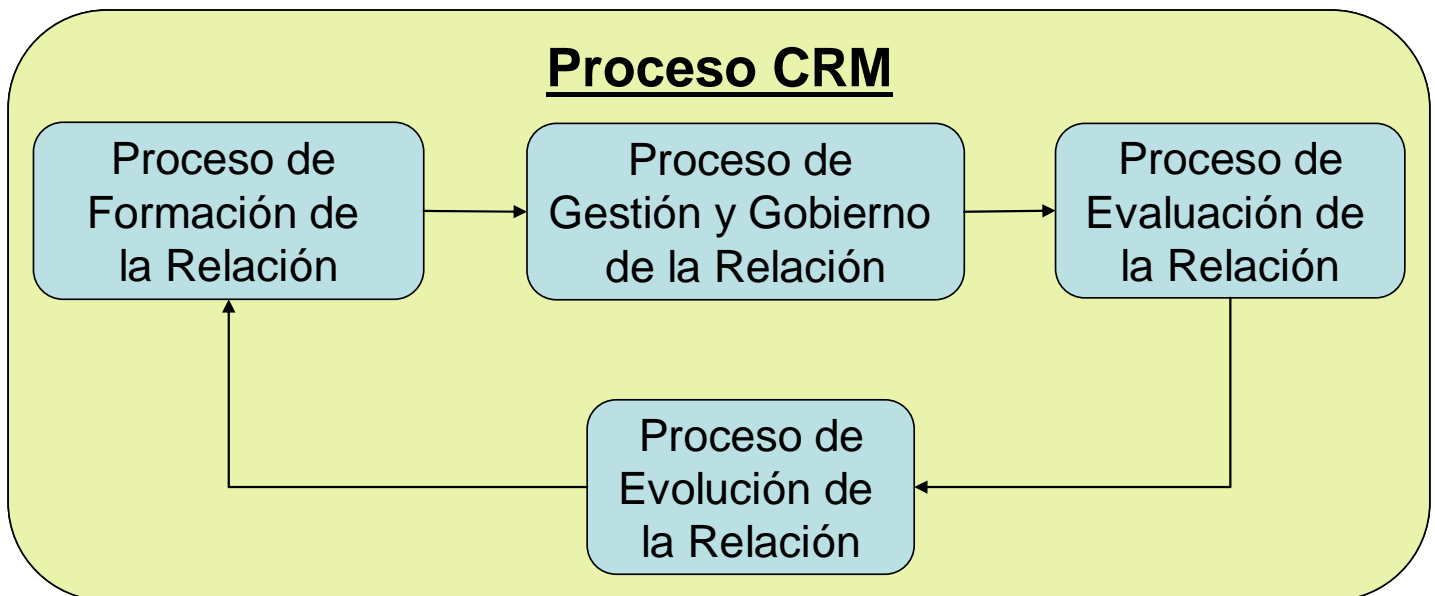
Figura 7.2.1 Modelo de Proceso CRM de Reinartz et al. (2004)



Parvatiyar y Sheth (2001)

Con otra propuesta de planteamiento del proceso CRM, Parvatiyar y Sheth (2001) lo subdividen en cuatro subprocesos: proceso de formación de relación con el cliente, proceso de gobierno y gestión de la relación con los clientes, proceso de evaluación del desempeño y proceso de evolución o mejora en el CRM (ver figura 7.2.2.) En su propuesta, el proceso de formación se centra en las decisiones referentes a la inicialización de las actividades relacionales de una empresa con relación a un grupo específico de clientes o a clientes individuales con quienes la empresa desea empezar una relación colaborativa o cooperativa. El proceso de gobierno y gestión de los clientes la empresa implica las actividades de comunicación con los clientes y la creación de programas para gestionar y monitorear su relación. Por proceso de evaluación del desempeño se entiende por el conjunto de actividades que pretenden medir el desempeño y los resultados de la empresa en la relación con sus clientes. Finalmente, el proceso de evolución se entiende como el proceso de evaluación de la relación de la empresa con sus clientes para ser capaz de decidir entre la continuación, terminación, incremento o modificación de la relación con sus clientes.

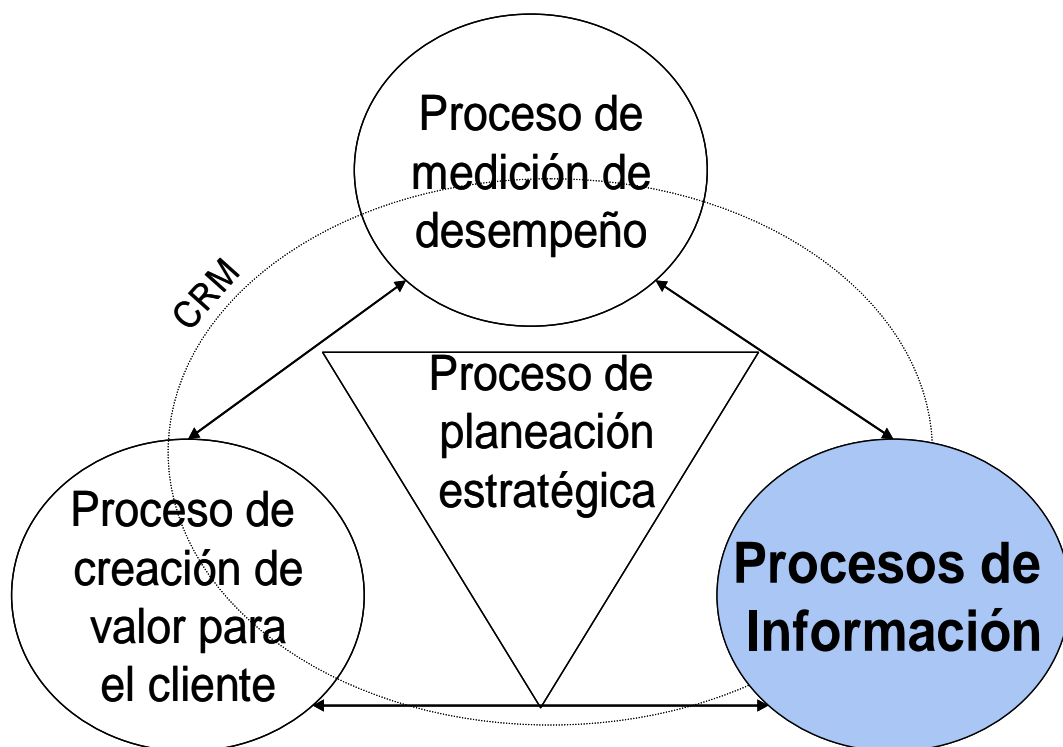
Figura 7.2.2 Modelo de Proceso CRM de Parvatiyar y Sheth (2001)



7.2.3 Procesos de Información CRM

El planteamiento adoptado en ese trabajo considera los procesos CRM desde la perspectiva estrecha. Concretamente, se perciben los procesos CRM como las rutinas específicas de una empresa para gestionar la información de los clientes con el fin de establecer relaciones duraderas con ellos (Jayachandran et al, 2005; Moutot y Bascoul, 2008). Tal planteamiento se equivale al bloque de procesos de información perteneciente al proceso CRM amplio descrito en el trabajo propuesto por Plakoyiannaki y Saren (2006) (ver la figura 7.2.3.). Los procesos de información CRM habilitan a las empresas adquirir de manera sistemática y diseminar información de los múltiples puntos de contacto y usar esa información con el objetivo de generar conocimiento del cliente. Mientras que la información del cliente está primariamente relacionada con eventos actuales o del pasado entre la empresa y sus clientes, el conocimiento del cliente tiene potencial predictivo y permite a las empresas obtener ideas de las futuras necesidades y preferencias de los clientes, centrarse en los clientes más rentables y diseñar las ofertas de acuerdo con los deseos de los clientes (Plakoyiannaki y Saren, 2006).

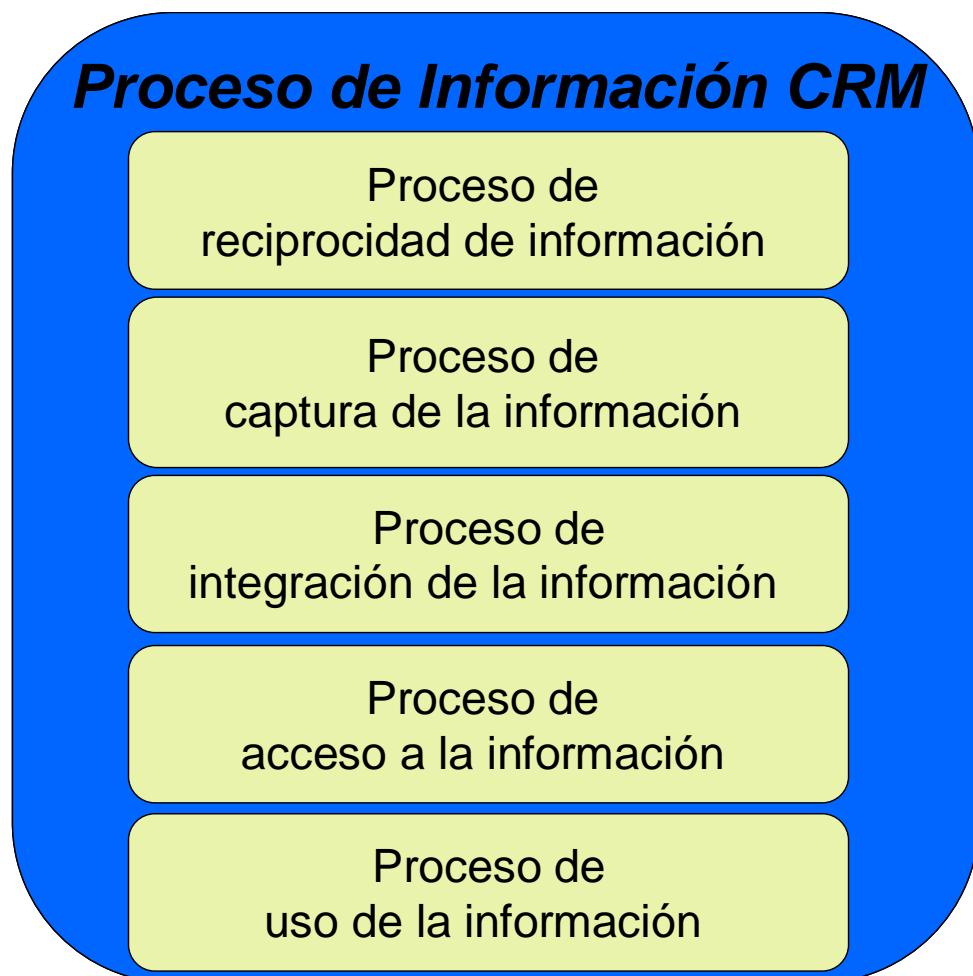
Figura 7.2.3. El Proceso CRM de Plakoyiannaki y Saren (2006)



7.2.3.1. Partes del Proceso de información CRM

Observando la definición estrecha de procesos CRM, el planteamiento de este trabajo sigue la estructura propuesta por Jayachandran et al. (2005) y subdivide el Proceso de Información CRM identificado en Plakoyiannaki y Saren (2006) en cinco partes: reciprocidad de información, captura de la información, integración de la información, acceso a la información y uso de la información.

Otros autores que también enfocan el proceso de información CRM plantean un reagrupamiento de esas cinco variables en tan solo dos: adquisición y diseminación de información (Wu, Chan y Lau, 2008). No obstante, esa propuesta es menos completa y no recoge todos los detalles de los procesos CRM inicialmente propuestos por Jayachandran et al. (2005) y abordados en ese trabajo.



Fuente: Jayachandran (2005)

7.2.3.1.1. Reciprocidad de información

La reciprocidad se entiende por la tendencia consciente de una parte a vincularse en una relación recíproca y mutuamente benéfica con otra parte (Morales, 2005; Wu, Chan y Lau, 2008). La reciprocidad es uno de los ingredientes claves que pueden unir clientes y empresa en una relación duradera (Fournier et al. 1998). Las personas buscan relaciones recíprocas con las empresas proveedoras a las que compran productos y servicios (Schultz y Bailey, 2000; Wu, Chan y Lau, 2008).

La reciprocidad de información se refiere a los procesos que habilitan a los clientes de la empresa a interactuar y compartir información con ella, y habilita a la empresa responder a esos clientes (Jayachandran et al, 2005). A través de la apertura de su ficha personal, como por ejemplo, nombre, dirección, preferencias personales, los clientes ayudan a la empresa diseñar y producir productos de mejor calidad y mejor adaptados a sus gustos. En cambio, los clientes esperan recibir por parte de la empresa mejores productos y otros beneficios relacionados. Además, esto disminuye significativamente tanto el riesgo percibido y el deseo del cliente de permanecer con la misma empresa (Stern et al, 1998).

7.2.3.1.2. Recogida de información

La recogida de información se entiende como los procesos que buscan adquirir la información de las interacciones de los clientes con los distintos canales de contacto de la empresa (Jayachandran et al, 2005; Park y Kim, 2003; Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003). Otra posible definición presenta la recogida de información como el proceso que envuelve las actividades de recoger y filtrar nueva información y almacenarla en una memoria de la empresa (Sternberg, 1983).

Los procesos de recogida de información pueden envolver la grabación de detalles sobre una interacción particular (ej. la respuesta de un cliente a una campaña enviada por correo electrónico), la obtención de datos de una fuente secundaria (ej. datos del censo), o también encuestas dirigidas a los clientes sobre su satisfacción con la empresa (Park y Kim, 2003; Stefanou, Sarmaniotis y Stafyla, 2003). Los procesos de recogida de información pretenden cumplir con el objetivo de recoger la información de

la interacción de los clientes y, posteriormente, usarla como base para las futuras interacciones de la empresa en el contexto del CRM (Peppers y Rogers 1997)

7.2.3.1.3. Integración de la información

A veces la información referente a las interacciones de los clientes con la empresa se recoge, pero permanece almacenada separadamente en variados departamentos y canales de una empresa. Esa información, cuando esta dispersa en varias partes de una empresa, dificulta su utilización de manera consistente y eficiente en la comunicación con los clientes de la empresa (Ranelli y Seto, 1998)

Los procesos de integración de información tratan de resolver este problema y garantizan la compilación, unificación y asimilación de toda la información del cliente con el objetivo de desarrollar un histórico y prevenir la pérdida de la información de la relación del cliente con la empresa (Jayachandran et al, 2005). En otras palabras, la integración de la información trata de combinar y unir información de diferentes fuentes en un formato unificado y estandarizado. Para tal estandarización hay que considerar muchas decisiones orientadas a organizar desde el agrupamiento de la información y su clasificación hasta los símbolos y estilos que serán usados. Es clave definir cómo los datos pueden ser integrados e interrelacionados (Bernstein y Hass, 2008).

La integración de la información es un proceso normalmente delicado porque la detección de una nueva categoría de datos relevante puede hacer una empresa rediseñar todo el proceso de integración de la información (Bernstein y Hass, 2008). No obstante, las empresas siguen buscando esta integración porque implica una reducción de costes operacionales e incrementa la productividad de los empleados de la empresa (Sharma, 2005).

7.2.3.1.4. Acceso a la información

El acceso a la información se refiere al acceso a la información clave y suficiente para los miembros de una empresa que tienen contacto directo con el cliente en un determinado momento (Campbell, 2003).

Los procesos relacionados con el acceso a la información determinan cómo la información es compartida en una empresa, es decir, cómo los departamentos y los empleados acceden a las informaciones en la empresa (Hsieh, Lai y Shi, 2006). Para determinar el acceso a la información, las empresas suelen considerar distintos perfiles de usuario de la empresa y determinan qué información es relevante y adecuada para ellos (Volgman, 1998). Al hacer eso, la empresa busca garantizar que la información únicamente es accesible al personal apropiado y, además, no sobrecargar a los empleados con informaciones irrelevantes para su actividad.

El tiempo perdido en la búsqueda de información dentro de la empresa suele costar dinero y recursos difíciles de evaluar pero que afectan la rentabilidad y el sostenimiento en el largo plazo de cualquier negocio. Por eso, el proceso de acceso a la información debe también incluir una herramienta de búsqueda de la información. Eso tiende a incrementar la eficiencia y productividad de los empleados en las interacciones con los clientes (Sharma, 2005) y aumentar la capacidad innovadora de las empresas (Cohen y Levinthal, 1990).

Rowley (2004) sugiere que la manera en que una empresa permite el acceso a la información está influenciada por la cultura organizativa. Concretamente, las empresas con niveles de orientación a la información más elevados tienden a disponer de una mejor estructura para facilitar el acceso de sus empleados a las informaciones.

7.2.3.1.5. Uso de la información

El uso de la información se entiende como el grado en que los informes se usan directamente para guiar un comportamiento o una toma de decisiones (Menon y Varadarajan, 1992).

Los procesos de uso de la información se refieren a los procesos que permiten a la empresa entender mejor las necesidades y comportamientos de sus clientes, y desarrollar y ofrecer productos y servicios más específicos a sus necesidades (Jayachandran et al, 2005). Duncan (1972) sugiere una definición más simple del proceso de uso de la información: el proceso de transferencia o comunicación de conocimiento en una empresa.

La habilidad de una empresa para usar la información es clave para el éxito de la empresa y del CRM (Dahlin et al, 2005). Un ejemplo evidente del uso de información CRM está en la identificación de los clientes más valiosos, para posteriormente poder tratarlos en conformidad con el valor que ofrecen a la empresa (Venkatesan y Kumar, 2004).

7.2.4. Impacto de la madurez en el proceso de información CRM sobre el éxito del CRM

La literatura académica ofrece soporte teórico en relación al impacto de los procesos de información CRM sobre el éxito del CRM, incluso los recomienda como una de las claves para el éxito del CRM (Songini, 2004).

Las empresas poseen niveles distintos de desarrollo en los procesos de información CRM. En este trabajo el grado de desarrollo en los procesos de información se denomina madurez en los procesos de información CRM, y la diferencia respecto a la situación ideal se denomina brecha en los procesos de información CRM. Un mayor número de procesos de información establecidos corresponde a más madurez en los procesos de información CRM y al revés.

La madurez que una empresa tiene en los procesos de información CRM impacta el desempeño de las empresas con derivado de la solución tecnológica CRM (Croteau y Li, 2003; Crosby y Johnson, 2000; Stefanou y Sarmaniotis, 2003). Cuando una empresa es madura en los procesos de información tiene más información en la solución tecnológica CRM para la creación de valor para el cliente, para el desarrollo de productos y servicios personalizados y para comunicarse de manera más efectiva con sus clientes (Plakoyiannaki y Saren, 2006). Consecuentemente, el impacto de la solución CRM estará más acentuado en la satisfacción y en la mejora en el servicio al cliente (Zablah et al, 2004; Gibbert, 2002; Wang et al, 2010; Kim, 2004).

La literatura también propone una relación entre la madurez en los procesos de información CRM y el proceso de implantación de la tecnología CRM. Algunos autores sugieren que una empresa que no ha definido previamente sus procesos de

información CRM no es apta para adquirir una solución tecnológica CRM (Kinikin, 2002; Gentle, 2003) y que para esos casos lo mejor sería primeramente definir los procesos CRM más básicos y gradualmente automatizarlos (Gentle, 2003). Además, las empresas maduras en los procesos de información CRM conocen mejor el flujo de información y la secuencia de las actividades en la empresa (Kim, 2004; Kinikin, 2002). Por lo tanto, se espera que más madurez en los procesos de información CRM implique más facilidad a la hora de gestionar el proceso de implantación de la solución CRM.

Todo lo anterior lleva a plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 9: La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM

Hipótesis 10: La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM

7.3. Tecnología CRM

La revisión del marco teórico sobre la solución tecnológica CRM ya fue ampliamente enfocada en el capítulo 3. No obstante, se tiene conocimiento de que las empresas varían mucho con respecto a su conocimiento y manejo de soluciones tecnológicas para gestión. Las soluciones evolucionan con mucha rapidez y exige de las empresas intenso aprendizaje para manejo de tales herramientas tecnológicas. Ese continuo manejo y aprendizaje con respecto a las soluciones tecnológicas aquí se refiere a la madurez. El apartado siguiente enfocará la madurez tecnológica concretamente con la solución CRM.

7.3.1 Madurez para manejar la tecnología CRM

En la literatura se identifica que la madurez en el manejo de una solución tecnológica CRM tiene dos niveles: el nivel de individuo, que hace referencia a la capacidad de una persona en aceptar y usar una nueva tecnología, y el nivel

organizacional, que tiene enfoque más global teniendo en cuenta la capacidad y experiencia de toda la empresa con la tecnología de la información.

7.3.1.1 Madurez a nivel de individuo

Los conocimientos previos de los empleados en otras soluciones tecnológicas tienden a disminuir la complejidad de la solución CRM para la empresa receptora e impactan en su adopción y uso (Alba y Hutchinson, 1987). Además, a medida que las personas se ven más familiarizadas con una determinada tecnología, desarrollan habilidades y se hacen más dependientes de ella. Igualmente, la experiencia de las personas les hace más receptivos a una tecnología y sus diferentes funciones, lo que consecuentemente afecta de manera positiva a la frecuencia y profundidad de uso (Shih y Ventakesh, 2004)

En el nivel de individuo, la madurez en el manejo de una tecnología de información ha sido tratada desde la perspectiva de la adopción y el uso de la tecnología. Concretamente, gran parte de la literatura se ha dedicado a estudiar los antecedentes para la adopción de una tecnología de la información, como por ejemplo, el modelo TAM (modelo de aceptación de la tecnología).

El TAM fue inicialmente planteado por Davis (1989) y buscaba explicar la adopción de una tecnología a través de dos variables: utilidad percibida por el usuario y la facilidad de manejo. La idea es que cuanto mayor es la percepción de utilidad y manejabilidad de una solución tecnológica, mayor es la adopción y uso de tal tecnología. Con ese planteamiento, la madurez de una persona se ve reflejada directamente en un mayor nivel de percepción de utilidad y facilidad de manejo de la herramienta tecnológica. Posteriormente, Venkatesh et al., (2003) hizo un trabajo de revisión de los modelos de uso de tecnología propuestos hasta el momento, y desarrollaron un modelo con cuatro antecedentes críticos para la adopción de una solución tecnológica: desempeño esperado, esfuerzo esperado, influencia social y condiciones facilitadoras. Además, como novedad, el modelo incluyó como variables moderadoras algunos aspectos referentes a características del individuo: sexo, edad, experiencia y deseo de uso.

En otra investigación más centrada en el contexto del CRM, McNally (2007) investiga el uso de la solución tecnológica CRM en “contact centres” de empresas. Este trabajo concluye que el uso y adopción de la tecnología se relaciona con la funcionalidad ofrecida por la tecnología (ej. soporte en la toma de decisiones, integración de trabajo y ayuda en el servicio al cliente). Otra relación fuerte identificada está ligada a la adaptabilidad: la adopción y uso tiende a ser más grande cuando los agentes perciben más velocidad y eficiencia para acceder a información que se considera fundamental para atender a los clientes.

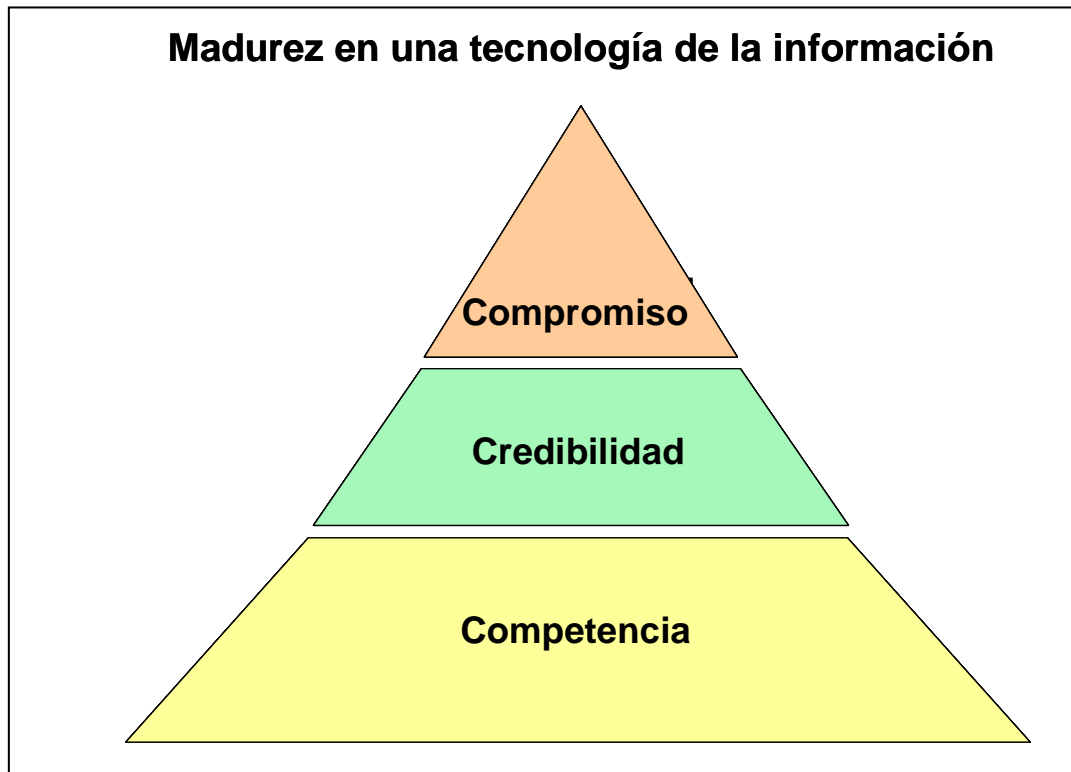
7.3.1.2 Madurez a nivel de empresa

Por madurez de una empresa con una tecnología se entiende la comprensión y experiencia sustancial de una empresa con una determinada tecnología (Feeny et al., 1997, O'Malley y Mitussis, 2002). Concretamente, en el caso del CRM, la madurez de una empresa para manejar la tecnología CRM se aprecia en la existencia y uso de una solución tecnológica para realizar las tareas de marketing (Croteau y Li, 2003).

Algunos autores, al estudiar la madurez de una empresa en tecnologías de información, han sugerido un modelo en formato de pirámide que varía en tres niveles distintos de madurez (Hirschheim, Schwarzs y Todd, 2006) (ver figura 7.3.1). En la base está el primer nivel que es la competencia. La competencia se refiere al hecho de que una empresa dispone de un acceso al sistema y a los servicios de la tecnología. Tal tecnología probablemente no está integrada en su base de datos y posee un enfoque más orientado a la reducción del coste en la empresa. En segundo nivel hace referencia a la credibilidad. En este nivel, una empresa ya es capaz de entregar los sistemas a las personas adecuadas, cumpliendo con los supuestos de tiempo y presupuesto, de manera que se satisfacen las necesidades del negocio. Aquí la empresa ya posee una base de datos integrada y empieza a trabajar mejor con los segmentos de clientes. En este nivel, los clientes de la empresa ya perciben que las tecnologías de la información (TI) soportan los objetivos del negocio, e internamente la empresa ve las TI como una fuente consultora fiable para lograr los objetivos de la empresa. En el nivel tercero, y más elevado de madurez, una empresa logra el compromiso. En este nivel, además de disponer todas las capacidades y alcance de los niveles anteriores, las TI se tienen como una herramienta estratégica. En otras palabras, las TI son percibidas como dimensión

clave en el plan estratégico de la empresa por los principales gestores de la organización. En este nivel, la empresa adquiere más flexibilidad para ajustarse a los cambios del mercado y de las necesidades de los clientes.

Figura 7.3.1: Madurez en una tecnología de la información



Fuente: Hirschheim, Schwarzs y Todd (2006)

Tabla 7.3.1: Madurez en Tecnología de la Información

Madurez en Tecnología de la Información			
	Competividad	Credibilidad	Compromiso
Visión de los clientes	Perciben todo con un enfoque transaccional	Perciben segmentos con enfoque transaccional y relacional	Perciben la diferencia entre los variados tipos de cliente
Enfoque del producto	Tangibilidad y confiabilidad	Necesidad de respuesta a los pedidos de los clientes y seguridad en la entrega	Empatía al tratar con las necesidades emergentes de los clientes
Promoción	Enfoque en el servicio de soporte y infraestructura	Enfoque en la capacidad de la empresa en adquirir segmentos específicos de la población de usuarios	Creación de una estructura de gobierno que toda la empresa identificar influencias en la organización
Objetivo estratégico	Establecer competitividad	Construir credibilidad	Desarrollar relaciones
Abordaje psicológico	Disciplina y control	Llevar bien con los otros	Aumentar el valor del negocio
Percepción del éxito	Costes / beneficio	Múltiples facetas, incluyendo el impacto de la función TI en la empresa y la satisfacción del usuario final	Múltiples facetas, incluyendo el impacto de la función de TI, imagen de marca y relaciones

Fuente: Adaptado Hirschheim, Schwarzs y Todd (2006)

Empresas que son tecnológicamente maduras están familiarizadas con los procesos para gestionar las relaciones con clientes y también experimentadas en el uso de la tecnología para integrar datos críticos. Además, las empresas maduras en tecnología de la información perciben mejor los beneficios del CRM, y tienden a usarlo en un nivel más elevado (Ko et al. 2008). Por otro lado, las empresas que son inmaduras tecnológicamente no tienen buena comprensión de los procesos y tampoco tienen buen entendimiento y experiencia en el uso y aplicación de nuevas tecnologías (Feeny et al., 1997). Ese planteamiento es consistente y está en conformidad con la idea defendida por otros autores de que la implementación y uso de tecnologías de información en las empresas se relaciona con la mejor implantación y definición de los procesos (Brynjolfsson y Hitt 2000; Reinartz, Krafft, y Hoyer 2004; Jayachandran et al, 2005).

7.3.2 Impacto de la madurez en tecnología CRM sobre el éxito del CRM

El proceso de implantación de una solución tecnológica CRM implica reconsiderar las herramientas ya existentes en la organización (Zablah, Bellenger, y Johnston, 2005). El grado de desarrollo de una empresa en cuanto a la tecnología de apoyo a la estrategia CRM se denomina de madurez en tecnología CRM. Análogamente, la diferencia entre el grado de desarrollo actual y el deseable se denomina brecha en tecnología CRM. Una mayor madurez implica una reducción de la brecha en tecnología CRM.

El planteamiento adoptado en este trabajo mide la brecha en tecnologica usando la madurez en la tecnología de las empresas. El interés reside en que los estudios previos no distiguen los niveles de madurez de las empresas en tecnología CRM al analizar su impacto en la implantación soluciones tecnológicas de este tipo (Jayachandran et al, 2005). El estudio de una muestra de empresas que hayan experimentado el proceso de implantación de una misma tecnología CRM permite discernir el impacto de tal madurez. Para medir tal madurez se propone usar la escala de uso de tecnología CRM sugerida por Jayachandran et al. (2005) y con ella observar la madurez de una empresa en el uso de la tecnología CRM antes de su implantación en las partes de “back office” y “front office” comentadas en apartado anterior.

La madurez en la tecnología CRM también supone um impacto sobre la gestión del proceso de implantación. Se tiene que empresas con más madurez en tecnologías de información, es decir, con menor brecha en tecnología CRM, tienen más propensión a adoptar y sacar más provecho de la solución CRM implantada (Standing y Lin, 2007; Tsao et al., 2004; Bush et al, 2005). Las empresas más maduras tienen mejor comprensión de la solución tecnológica, desarrollan expectativas más realistas con relación a la aportación del software, son menos resistentes al cambio y se comprometen más con el uso de la solución (McKeen, Guimaraes y Wetherbe, 1994; Bush et al, 2005). Eso permite proponer que más madurez en la tecnología CRM supondrá más facilidad para el proceso de implantación de la solución tecnológica CRM.

La literatura del área del CRM sugiere que la madurez en tecnología CRM tiene efecto significativo sobre el resultado que una empresa logra con la solución CRM (Lin et al, 2007; Tsao *et al.*, 2004; Bush et al, 2005). Las empresas con poca brecha en tecnología CRM suelen tener elevado grado de información compartida y visión bastante completa de sus clientes (Gentle, 2003). Esa madurez permite que la empresa use la solución CRM con más efectividad. También se espera que empresas las más maduras sean capaces de mejorar su interacción con sus clientes y logren ventaja competitiva con relación sus clientes (Bharadwaj et al., 1993). De esta manera, cabría esperar que las empresas con empleados más maduros en la solución CRM logren más éxito a partir del uso de la tecnología (Bush et al, 2005; Wang et al, 2010; Davenport y Short, 1990). Además, la literatura sugiere que el desarrollo de la madurez tecnológica en una empresa se da en el largo plazo (Gentle, 2003). Esto implica que las deficiencias en madurez no pueden ser corregidas rápidamente antes o durante la breve implantación de una solución tecnológica. Esta diferencia lleva a las empresas a obtener resultados distintos con la solución CRM (Cameron, 2007).

Todo lo anterior lleva a plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 11: La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM

Hipótesis 12: La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM.

8. Síntesis de la propuesta teórica e hipótesis de trabajo: Modelo general del estudio

8. Síntesis de la propuesta teórica e hipótesis de trabajo: Modelo general del estudio

El estudio del éxito del CRM acaba por ser bastante completo puesto que engloba las variables inherentes a la empresa receptora, a la empresa implantadora y al éxito de la solución CRM.

El modelo del estudio esta formado por cuatro bloques de variables claramente definidos: Éxito del CRM, Éxito en la gestión del proyecto de la Implantación, Empresa Implantadora e Empresa Receptora.

El bloque del éxito del CRM contiene el éxito en su componente estratégico y operativo. El éxito operativo se refiere a la satisfacción de la empresa receptora con la solución tecnológica CRM en el soporte a las actividades operativas del marketing. El componente estratégico trata de medir la aportación de la solución para que la empresa alcance los resultados estratégicos con la solución CRM, ej. Incremento en ventas, captación de clientes, etcetera.

El bloque del éxito en la implantación se entiende como el éxito en la gestión del proyecto de implantación. En ese bloque se verifica el cumplimiento del presupuesto, tiempo y de la satisfacción del cliente con el proyecto.

La empresa implantadora es evaluada según su calidad de servicio. La escala de calidad de servicio originó los ítems adoptados en ese bloque y fue usada en el cuestionario.

El bloque de variables con relación a la empresa receptora mide el grado de madurez y desarrollo de las empresas en las variables Tecnología en CRM, Procesos CRM y Cultura de mercado.

El modelo persigue verificar el impacto de las variables de los multiples bloques sobre el éxito del CRM. Además, se plantea observar el impacto de las variables de los bloques empresa receptora y implantadora sobre el éxito en la gestión del proyecto de implantación.



UNIVERSIDAD
DE SALAMANCA

MODELO DEL ESTUDIO

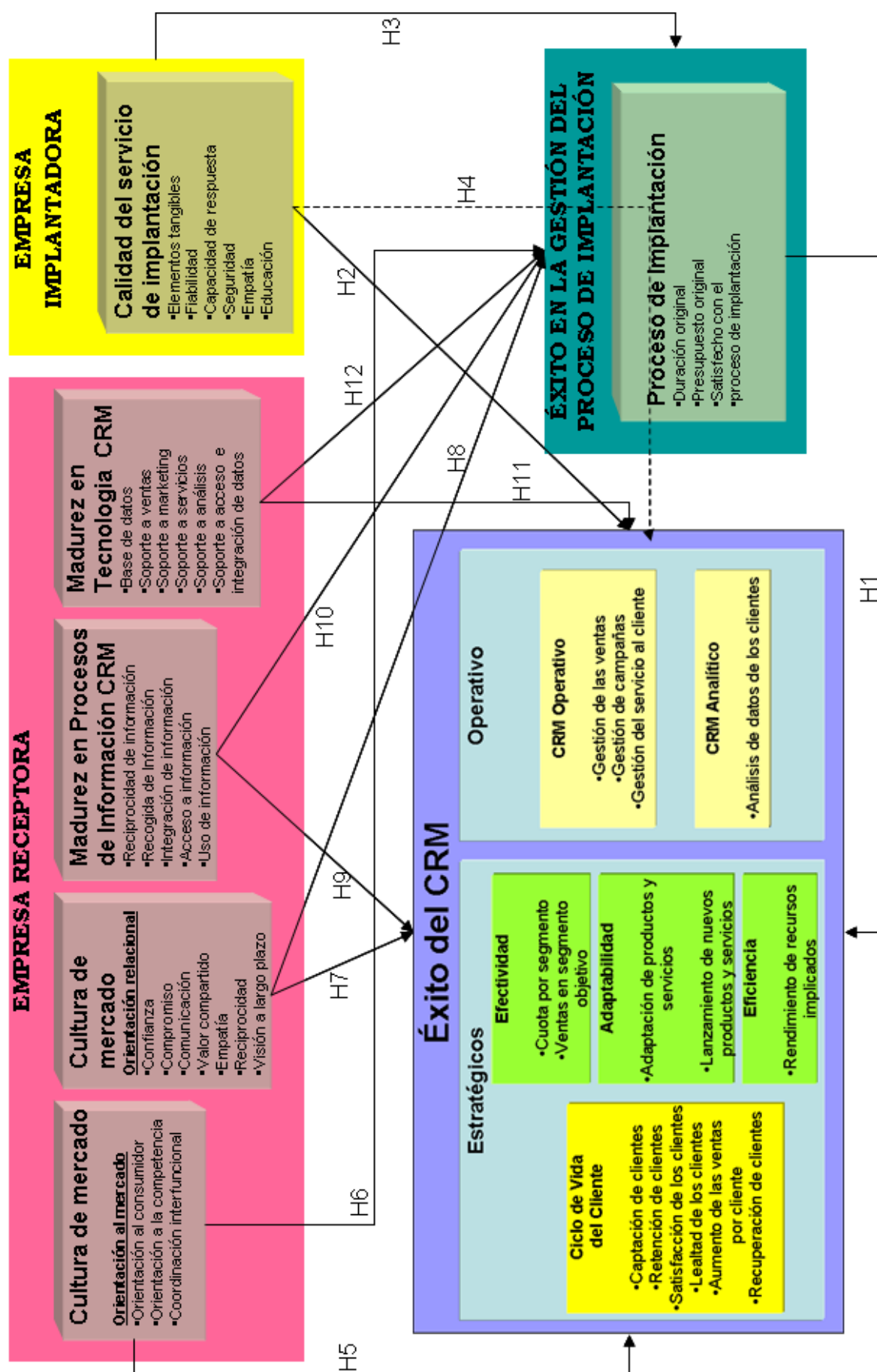


Tabla 8.1: Hipótesis del Estudio

HIPOTESIS DEL MODELO		
Hipótesis	Variable:	ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN
H1	El éxito en la gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica CRM relacionado positivamente con el éxito alcanzado con la solución tecnológica CRM	
Hipótesis	Variable:	CALIDAD DE SERVICIO DEL IMPLANTADOR
H2	La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito con la solución tecnológica CRM	
H3	La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito en la gestión del proyecto de implantación	
H4	El efecto de la calidad de servicio del implantador sobre el éxito alcanzado con la solución CRM se ve mediado en gran medida por el éxito en la gestión del proyecto de implantación	
Hipótesis	Variable:	CULTURA DE MERCADO
H5	La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de la solución tecnológica CRM	
H6	La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM	
H7	La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito del CRM	
H8	La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM	
Hipótesis	Variable:	PROCESOS DE INFORMACIÓN CRM
H9	La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM	
H10	La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM	
Hipótesis	Variable:	TECNOLOGIA CRM
H11	La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM	
H12	La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM.	

9. Metodología del estudio empírico: recogida de información

9. Metodología del estudio empírico: recogida de información.

9.1. Enfoque metodológico y colaboración externa

Considerando la multitud de soluciones CRM disponibles en el mercado, se optó por centrarse en la solución proveniente de un único proveedor relevante en el mercado del CRM para llevar a cabo ese estudio. De esta manera, se evitan sesgos derivados de la funcionalidad de cada solución CRM disponible en el mercado.

Aprovechando la implicación de la empresa Microsoft Ibérica SL. (Microsoft) en una titulación propia (Master) sobre tecnologías de gestión y comercio electrónico de la Universidad de Salamanca, se estableció un contacto previo con esta empresa para convocar una reunión y presentar la propuesta de estudio.

El 17 de diciembre de 2007 hubo una reunión en Madrid con la gerente del producto CRM en que se acordó verbalmente el convenio para la cesión de los datos de contacto de sus clientes de soluciones de gestión. En julio del 2008 se tramitó finalmente el acuerdo formal que garantizaba la protección de datos de los clientes Microsoft cedidos para la realización del estudio (ver anexo). El 13 de enero de 2009 fue remitida una primera parte de los datos de clientes de Microsoft y el resto de datos fueron remitidos el 23 de abril de 2009.

9.2 Base de datos de contacto

Los datos aportados por Microsoft se refieren a los datos de contacto de los clientes que implantaron las soluciones MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA (Axapta), MICROSOFT DYNAMICS NAVISION (Navision) y MICROSOFT DYNAMICS CRM (Microsoft CRM) en España. Los datos contienen los nombres de las empresas y de las personas de contacto responsables de la implantación con sus respectivos datos de contacto. Los datos proporcionados suman un total de 4100

empresas, subdivididos en 130 empresas que implantaron Microsoft CRM, 1522 empresas que implantaron Axapta y 2448 empresas que implantaron Navision.

Las soluciones Axapta y Navision constituyen soluciones integrales ERP. Las empresas receptoras de estas soluciones fueron consideradas para el estudio puesto que, dentro de tales soluciones, las empresas pueden optar por incorporar o no el módulo CRM en la implantación. Por lo tanto, las empresas que implantaron el ERP con el módulo CRM también forman parte de la población objetivo del estudio. Como esta condición no estaba identificada en los datos facilitados, se introdujo una pregunta filtro inicial con el objetivo de administrar el cuestionario únicamente a las empresas que implantaron el módulo CRM en la solución ERP.

9.3 Procedimiento de encuestación

La recogida de los datos de la muestra se mediante un cuestionario online que fue elaborado por un consultor externo. Se utilizó la plataforma de software libre LIMESURVEY, diseñando una plantilla personalizada para el estudio e incorporando el cuestionario que ya había sido previamente estructurado conforme formato electrónico del software (véase apartado Cuestionario). Después, se obtuvo un espacio en el servidor web de la Universidad de Salamanca para colgar el cuestionario con una dirección electrónica asociada a la de la universidad y recibir las respuestas de los cuestionarios en un formato de base de datos SQL (<http://campus.usal.es/~estudiocrm>).

Después de finalizada la estructuración electrónica del cuestionario, el 13 de mayo de 2009 fueron enviados por medio de la plataforma electrónica del estudio los correos electrónicos de invitación al estudio a las direcciones de correo electrónicas de las personas responsables que fueron facilitadas por Microsoft. Cada correo electrónico de invitación llevaba un enlace electrónico que concedía el acceso personalizado para cada individuo invitado a participar en el estudio.

Posteriormente, se hizo un esfuerzo en hacer llamadas telefónicas con el intento de incrementar las tasas de respuesta. Con el objetivo de llamar solamente aquellas empresas que formaban parte de la población objetivo del estudio, inicialmente se realizaron llamadas a las empresas que implantaron el MICROSOFT DYNAMICS

CRM y que no habían respondido el cuestionario (121 empresas). Seguidamente, se identificó, a través del sistema de administración de la encuesta, qué empresas habían implantado el CRM de Axapta o Navision y habían empezado a responder el cuestionario, pero no pudieron finalizarlo por algún motivo. Estos individuos también fueron contactados telefónicamente (141 y 144 llamadas para Axapta y Navision respectivamente).

En el total fueron reenviados hasta cuatro correos electrónicos recordatorios, entre los días 20 de mayo y 1 de julio de 2009 a aquellas empresas que no habían respondido el cuestionario aún. El día 1 de julio de 2009 se dio por concluido el proceso de recogida de información. Los resultados se resumen en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1: resultados del trabajo de campo

Resultado Final	nº de invitaciones enviadas	nº de cuestionarios completados	nº de respuestas validas para el estudio	nº de recordatorios enviados	nº de llamadas telefónicas realizadas
Microsoft CRM	130	29	29	4	121
AXAPTA	1522	279	58	4	141
NAVISION	2448	455	121	4	144
TOTAL	4100	763	208	12	406

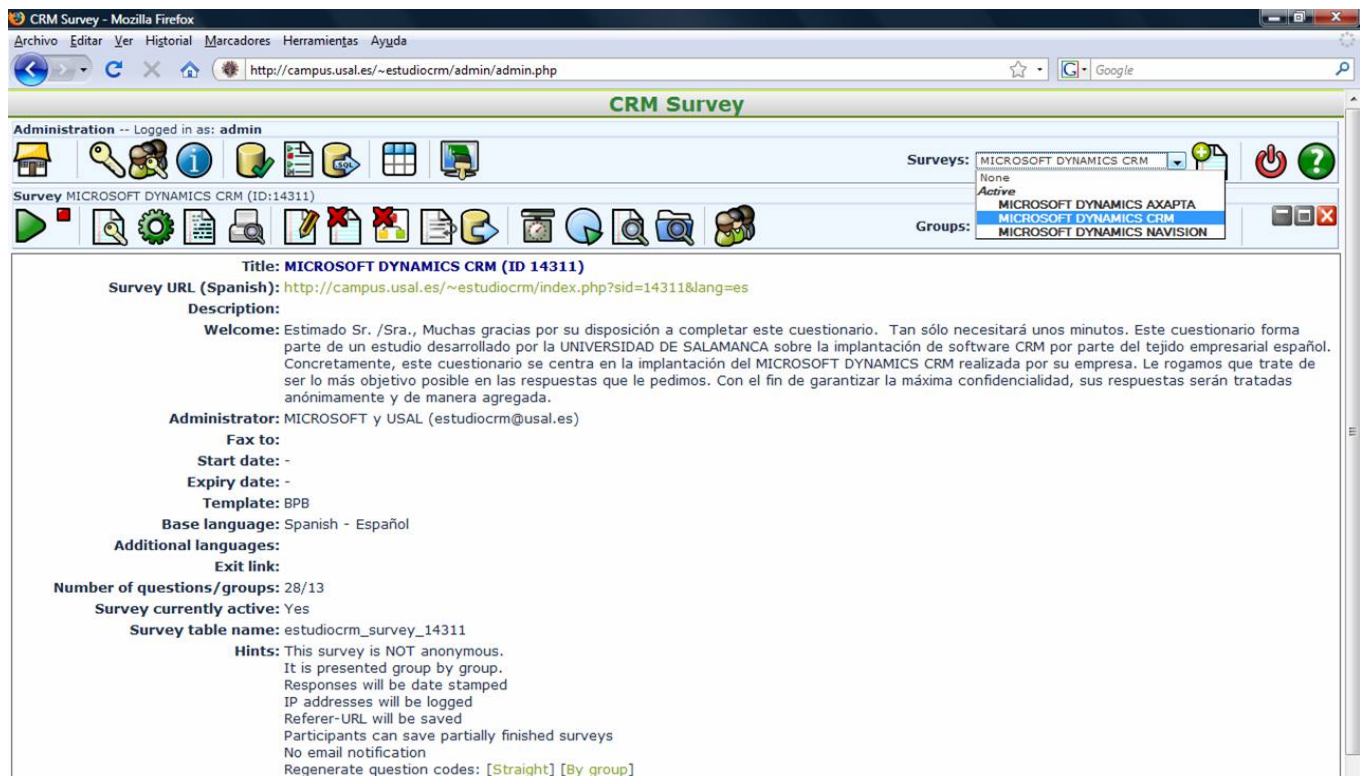
Comentarios acerca de la muestra:

La muestra ha resultado representativa y satisfactoria. La muestra ha seleccionado por intermedio de la encuesta online y de la pregunta filtro solamente empresas que efectivamente implantaron la solución CRM. Con relación al tamaño de la muestra es satisfactorio, 208 respuestas de empresas es incluso superior al tamaño de la muestra de otros estudios (Jayachandran et al. 2005; Reinartz et al, 2004). La muestra concede poder suficiente para los analisis estadísticos siguientes (Hair et al, 2005). Por fin no se ha encontrado diferencias significativas entre los primeros 25-50% de los primeros cuestionarios recibidos y los últimos 25%.

9.4 Herramienta de encuestación on-line

Este apartado pretende describir brevemente el sistema de administración del cuestionario y detallar como fue realizada la recogida de los datos desde un punto de vista operativo.

Figura 9.1: pantalla inicial del sistema de administración de los cuestionarios



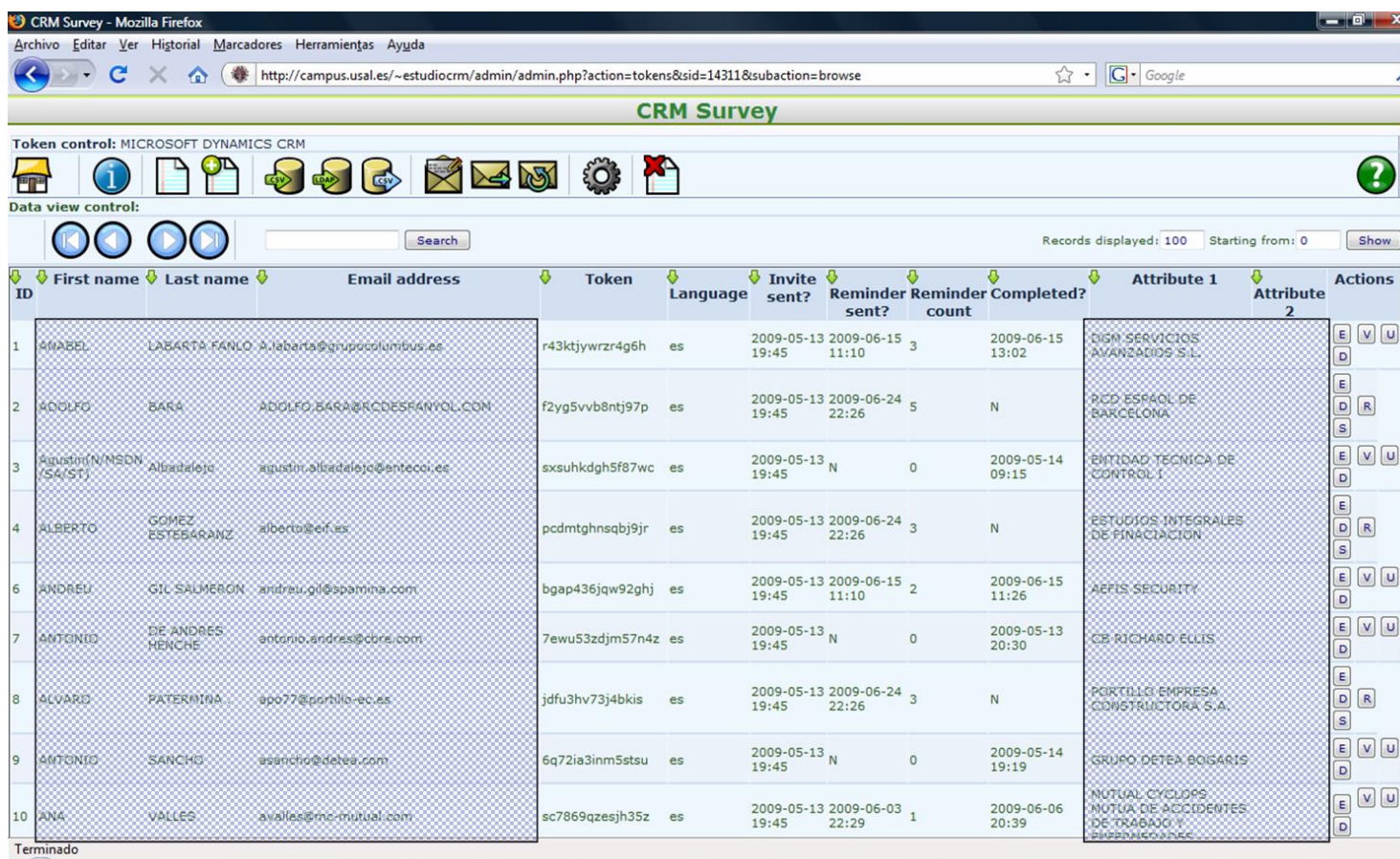
Para controlar mejor las respuestas y con el fin de personalizar cada cuestionario para cada individuo según la solución tecnológica que tuviese implantada. Se crearon tres cuestionarios en el sistema, cada uno era operacionalizado por separado, aunque estructuralmente eran lo mismo, exceptuando la pregunta filtro incluida para las soluciones Axapta y Navision.

Figura 9.2- Pantalla para administrar los individuos del estudio



Los datos de contacto enviados por Microsoft fueron tratados y transformados para el formato CSV con el fin de ser compatibles para ser importados por el software del cuestionario electrónico. Una vez importados los datos del nombre de la persona de contacto, correo electrónico, cargo y nombre de la empresa, se generaron los respectivos *tokens* (códigos de acceso para cada individuo de la base de datos) y se obtuvo una pantalla con todos los detalles para la administración de las encuestas (Ver figura 9.3)

Figura 9.3 - Pantalla para administrar los individuos del estudio con los datos importados



The screenshot shows the 'CRM Survey' web application interface. At the top, there's a browser window with the URL 'http://campus.usal.es/~estudiocrm/admin/admin.php?action=tokens&sid=14311&subaction=browse'. Below the browser window, the application header includes 'Token control: MICROSOFT DYNAMICS CRM' and a toolbar with various icons. The main section is titled 'Data view control:' and features a search bar and navigation buttons. Below this, a table displays a list of individuals with the following columns: ID, First name, Last name, Email address, Token, Language, Invite sent?, Reminder sent?, Reminder count, Completed?, Attribute 1, Attribute 2, and Actions. The table contains 10 rows of data, each representing an individual. The 'Actions' column for each row contains buttons labeled 'E', 'V', 'U', and 'D'.

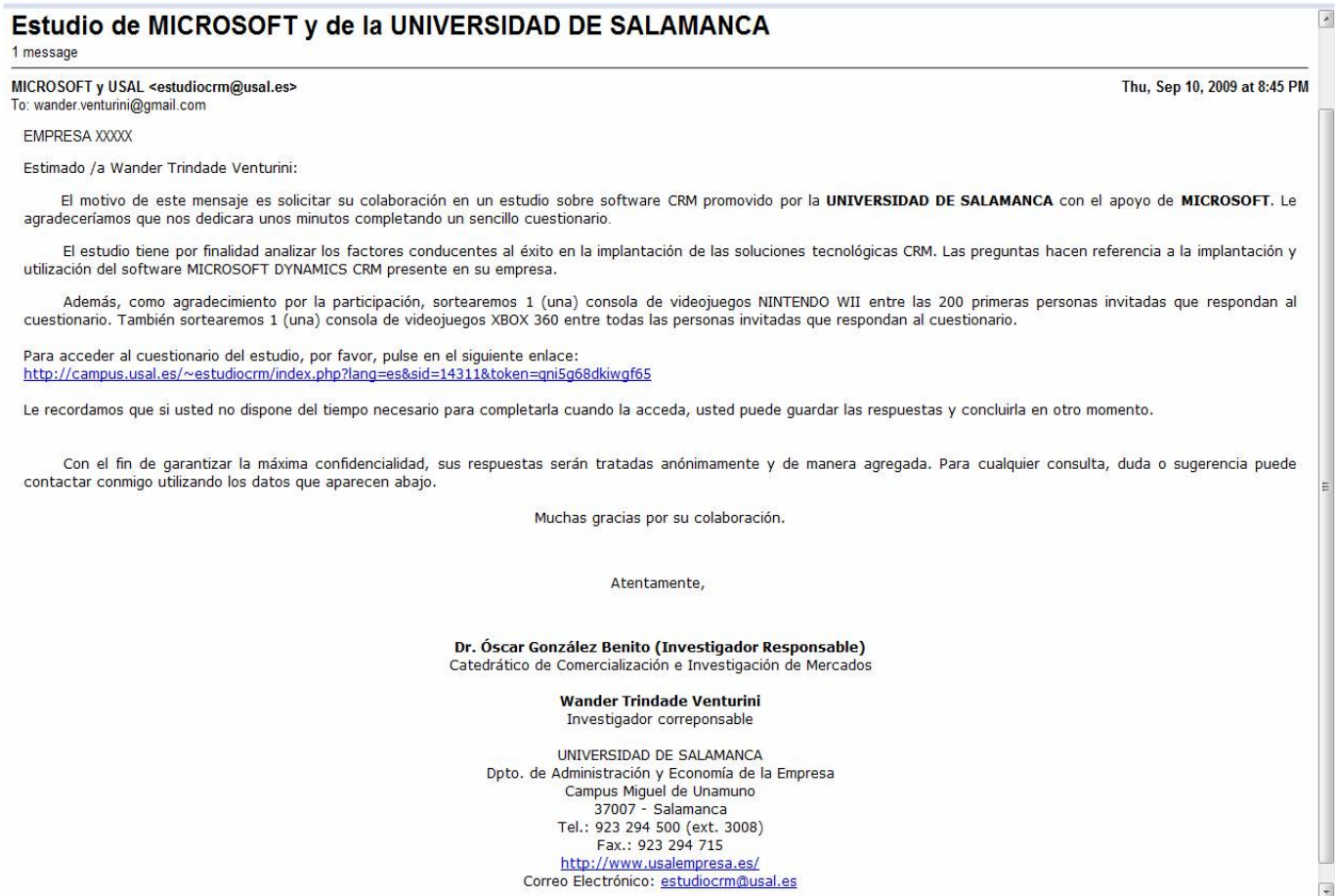
ID	First name	Last name	Email address	Token	Language	Invite sent?	Reminder sent?	Reminder count	Completed?	Attribute 1	Attribute 2	Actions
1	ANABEL	LABARTA FANLO	A.labarta@grupocolumbus.es	r43ktjywrzr4g6h	es	2009-05-13 19:45	2009-06-15 11:10	3	2009-06-15 13:02	DIGN SERVICIOS AVANZADOS S.L.		E V U D
2	ADOLFO	BARA	ADOLFO.BARA@RCDESPANYOL.COM	f2yg5vvb8ntj97p	es	2009-05-13 19:45	2009-06-24 22:26	5	N	RCD ESPAOL DE BARCELONA		E V U D R S
3	Agustín(N/MSDN /S4/ST)	Albadalejo	agustin.albadalejo@entecoi.es	sxsuhkdgh5f87wc	es	2009-05-13 19:45	N	0	2009-05-14 09:15	ENTIDAD TECNICA DE CONTROL I		E V U D
4	ALBERTO	GÓMEZ ESTEBARANZ	alberto@eif.es	pcdmtghnsqbj9jr	es	2009-05-13 19:45	2009-06-24 22:26	3	N	ESTUDIOS INTEGRALES DE FINANCIACION		E V U D R S
6	ANDREU	GIL SALMERON	andreu.gil@spamina.com	bgap436jqw92ghj	es	2009-05-13 19:45	2009-06-15 11:10	2	2009-06-15 11:26	AFFIS SECURITY		E V U D
7	ANTONIO	DE ANDRES HENCHE	antonio.andres@cbre.com	7ewu53zdm57n4z	es	2009-05-13 19:45	N	0	2009-05-13 20:30	CE RICHARD ELLIS		E V U D
8	ALVARO	PATERMINA	apo77@portillo-ec.es	jdfu3hv73j4bkis	es	2009-05-13 19:45	2009-06-24 22:26	3	N	PORTILLO EMPRESA CONSTRUCTORA S.A.		E V U D R S
9	ANTONIO	SANCHO	asanche@detea.com	6q72ia3inm5sts	es	2009-05-13 19:45	N	0	2009-05-14 19:19	GRUPO DETEA BOGARIS		E V U D
10	ANA	VALLES	avalles@mc-mutual.com	sc7869qzesjh35z	es	2009-05-13 19:45	2009-06-03 22:29	1	2009-06-06 20:39	MUTUAL CYCLOPS MUTUA DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES		E V U D

Terminado

Como se puede visualizar en la figura 9.3, el sistema informa sobre cuándo la invitación fue enviada a los individuos, cuándo fue enviado el último recordatorio, cuántos recordatorios fueron enviados, qué individuos finalizaron el cuestionario y cuándo lo hicieron.

Después de haber importado los datos de los individuos, se envió el correo electrónico con la invitación a responder al cuestionario (vease texto del correo electrónico en la figura 9.4

Figura 9. 4 – ejemplo de correo electrónico de invitación para el estudio



Al recibir el correo, el participante es invitado a pulsar sobre el enlace al cuestionario. Al pulsar el enlace, el invitado es redireccionado a la página web del estudio y se abre el cuestionario (ver figura 9.5)

Figura 9.5 – Pantalla inicial del cuestionario

Mozilla Firefox
Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda
http://campus.usal.es/~estudiocrm/index.php?lang=es&sid=14311&token=qni5g68dkiwgf65

VNIVERSIDAD DE SALAMANCA

MICROSOFT DYNAMICS CRM

Microsoft Dynamics

Estimado Sr. /Sra.,

Muchas gracias por su disposición a completar este cuestionario. Tan sólo necesitará unos minutos.
Este cuestionario forma parte de un estudio desarrollado por la UNIVERSIDAD DE SALAMANCA sobre la implantación de software CRM por parte del tejido empresarial español. Concretamente, este cuestionario se centra en la implantación del MICROSOFT DYNAMICS CRM realizada por su empresa.
Le rogamos que trate de ser lo más objetivo posible en las respuestas que le pedimos. Con el fin de garantizar la máxima confidencialidad, sus respuestas serán tratadas anónimamente y de manera agregada.

[Siguiente >>](#)
[\[Salir y reiniciar la encuesta\]](#)
[Recuperar una encuesta no terminada](#)

Departamento de Administración y Economía de la Empresa
Universidad de Salamanca
Campus Miguel de Unamuno, Edificio F.E.S.
37007 Salamanca
oscargb@usal.es - +34 923 294 400 (3008)

Para los individuos que implantaron las soluciones Axapta o Navision después de pulsar “siguiente” les aparece la pregunta filtro del estudio (ver figura 9.6). Como se puede visualizar, aparece después el siguiente texto informando de que se trata de una pregunta filtro:

“Esta pregunta tiene como objetivo seleccionar el público objetivo de esta encuesta (empresas que hayan implantado las funciones CRM en la solución ERP Axapta / Navision). Si la respuesta es "SI", su empresa cumple con el perfil objetivo de nuestra encuesta y, por lo tanto, accederá a las siguientes preguntas del cuestionario. Si la respuesta es "NO", el cuestionario no va dirigido a usted y, por lo tanto, el cuestionario se dará por concluido.”

Figura 9.6 – Pantalla de la pregunta filtro

**VNIVERSIDAD
DSALAMANCA**

MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA

**Microsoft
Dynamics**

0% 100%

n1: ¿Su empresa ha implantado las soluciones CRM de MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA / NAVISION ? (Ventas, Marketing y Gestión de Servicios)

☐ Sí
☐ No

? Esa pregunta tiene como objetivo seleccionar el público objetivo de esa encuesta (empresas que hayan implantado las funciones CRM en la solución ERP Axapta / Navision). Si la respuesta es "Sí" su empresa cumple con el perfil objetivo de nuestra encuesta y, por lo tanto, accederá a las siguientes preguntas del cuestionario. Si la respuesta es "NO" el cuestionario no va dirigido a usted y, por lo tanto, el cuestionario se dará por concluido.

<< Previo Siguiente >>


[Salir y reiniciar la encuesta]

Guardar y Volver en otro momento

Departamento de Administración y Economía de la Empresa
Universidad de Salamanca
Campus Miguel de Unamuno, Edificio F.E.S.
37007 Salamanca
oscargb@usal.es - +34 923 294 400 (3008)


Después de responder a esa pregunta afirmativamente el invitado tiene acceso a las otras pantallas con las preguntas del cuestionario. Para seguir avanzando hacia otras pantallas del cuestionario, tiene que responder obligatoriamente a todas las preguntas de la pantalla anterior.

Figura 9.7: pantalla del cuestionario 1



VNIVERSIDAD
DSALAMANCA

MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA



Microsoft
Dynamics

0%100%

A: Señale la importancia que se da en su empresa a los siguientes aspectos


	1 (Nada Importante)	2	3	4	5	6	7 (Muy importante)
Conocer y comprender a nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuchar y responder a nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implicarse en los objetivos y puntos de vista de nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometerse con las necesidades de nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmitir confianza a nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corresponder a la confianza depositada por nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelizar a nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptar nuestros productos y servicios a las necesidades de los consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacer las expectativas de los consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocer a nuestros competidores y sus ofertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responder rápidamente a las acciones de nuestros competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrar los conocimientos para tener una visión común de nuestros consumidores y entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actuar de manera coordinada entre departamentos para aprovechar las oportunidades de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Previo
Siguiente >>

[Salir y reiniciar la encuesta]


Guardar y Volver en otro momento

Figura 9.8: pantalla del cuestionario 2



VNIVERSIDAD
DSALAMANCA

MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA



Microsoft
Dynamics

0%100%

C: Con respecto a su empresa ANTES de implantar la solución CRM de MICROSOFT, indique la existencia y utilización de bases de datos informatizada con:

	No existía	Existía	Existía y usábamos
Datos personales de sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos internos de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos de los documentos financieros internos (facturas, recibos, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos de contactos realizados con sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos de interacción con sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos de respuesta de los clientes a campañas específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos de servicio al cliente (devoluciones, reclamaciones, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos demográficos de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos sobre la personalidad de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos sobre el estilo de vida de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos del aprovisionamiento (inventario, memoria de compras,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos de empleados (memorias personales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datos de fuentes externas (censos, información de competidores,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Previo
Siguiente >>

[Salir y reiniciar la encuesta]

Guardar y Volver en otro momento

 Departamento de Administración y Economía de la Empresa
 Universidad de Salamanca
 Campus Miguel de Unamuno, Edificio F.E.S.
 37007 Salamanca

Figura 9.9: pantalla del cuestionario 3

D: ¿Qué canales de comunicación y en qué "sentido" (entrada: información del cliente hacia su empresa / salida: información de su empresa hacia el cliente) establecía su empresa con sus clientes ANTES de la implantación del CRM de MICROSOFT

	Entrada	Salida	En ambos sentidos	No existía
Fuerza de ventas/establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Call Center y/o Contact Centers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mailing/Carta/White papers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E: ¿Qué canales de comunicación y en qué "sentido" (entrada: información del cliente hacia su empresa / salida: información de su empresa hacia el cliente) establecía su empresa con sus clientes DESPUÉS de la implantación del CRM de MICROSOFT

	Entrada	Salida	En ambos sentidos	No existía
Fuerza de ventas/establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Call Center y/o Contact Centers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mailing/Carta/White papers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 9.10: pantalla del cuestionario 4

G1: ¿Poseía su empresa algún software ERP antes de implantar el CRM de Microsoft?

☒ Sí
☐ No

G2: ¿Usted, por favor, indique el software ERP que poseía su empresa antes de implantar el CRM de Microsoft

Figura 9.11: pantalla del cuestionario 5

MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA

0% ☐ 100%

L1: * ¿Cual fue el número de empleados dedicados al proyecto de implantación del software CRM de Microsoft?

En estos campos sólo pueden introducirse números

De mi empresa

De la empresa implantadora

L2: *

	Menos de 6 meses	6 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 5 años	más de 5 años
¿Cual fue la duración del proceso de implantación del CRM de Microsoft en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L3: *

	Menos de 6 meses	6 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 3 años	más de 3 años
¿Cuanto tiempo hace que fue concluida la implantación del CRM de Microsoft en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 9.12: pantalla final del cuestionario y correo electrónico automático de confirmación de encuesta completada

MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA

¡Muchas gracias!

Sus respuestas han sido guardadas.

[Cerrar esta ventana](#)

Departamento de Administración y Economía de la Empresa
 Universidad de Salamanca
 Campus Miguel de Unamuno, Edificio F.E.S.
 37007 Salamanca
 oscargb@usal.es - +34 923 294 400 (3008)

Figura 9.13: email de confirmación de encuesta completada

Confirmación de encuesta completada

1 message

MICROSOFT y USAL <estudiocrm@usal.es>

Fri, Sep 11, 2009 at 10:18 PM

To: wander.venturini@gmail.com

Estimado/a Wander Trindade Venturini:

Este correo es para confirmarle que ha completado el cuestionario titulado "MICROSOFT DYNAMICS AXAPTA" y sus respuestas han quedado correctamente guardadas.

¡Muchas gracias por su participación!

Si tiene alguna duda o consulta adicional, por favor póngase en contacto con MICROSOFT y USAL en estudiocrm@usal.es.

Reciba un muy cordial saludo,

MICROSOFT y USAL

Una vez que fue terminado el período destinado al muestreo online, se exportaron las respuestas para un archivo Excel para realizar el tratamiento de los datos y convertirlo a SPSS.

10. Metodología del estudio empírico: medidas

10. Metodología del estudio empírico: medidas

En ese apartado se presenta, para cada bloque de variables del cuestionario propuesto, la propuesta y la respuesta inicial con respecto a la escala de medición, el análisis factorial exploratorio con los datos de la muestra, el análisis confirmatorio y finalmente como se reduce.

Una vez estructuradas todas las escalas y definida una versión previa del cuestionario, se solicitó la evaluación previa del mismo a académicos del área de marketing, consultores CRM y gerentes de producto de la solución tecnológica CRM con el fin de recibir comentarios y obtener una validación inicial del cuestionario y sus escalas.

Análisis factorial exploratorio

Después de haber sido realizado el trabajo de campo y recogidos los datos de la muestra se llevó a cabo el análisis factorial exploratorio con el software estadístico SPSS. En el análisis factorial exploratorio pretendía analizar los constructos para describir la estructura de covarianzas y compararla con las dimensiones conceptualizadas teóricamente.

Los factores fueron estimados por el método de componentes principales. Se intentó primeramente una estimación sin especificar el número de factores deseados, es decir, permitiendo al software seleccionar los factores que logran autovalores superiores a 1. También se ha marcado la opción de rotación de factores VARIMAX. Cuando no se encontraron soluciones coherentes con el planteamiento teórico también se evaluaron soluciones alternativas especificando el número deseado de factores. El objetivo era identificar la estructura factorial más útil tanto desde un punto de vista teórico como desde un punto de vista práctico.

En general, se encontraron resultados satisfactorios con la solución rotada ortogonal (VARIMAX). Esa solución permite que los ejes se roten de forma que se preserve la incorrelación entre los factores (Uriel y Aldás, 2005). La ortogonalidad de

esta solución es coherente con los objetivos del estudio, que pretende aislar el efecto de cada una de las dimensiones que conforman los constructos y conceptos de interés. Las soluciones encontradas fueron validadas observando las comunalidades encontradas, verificando el alfa de Cronbach, el estadístico KMO y la Chi-cuadrado (prueba de esfericidad de Bartlett). Las comunalidades se refieren a los niveles de porcentaje de varianza explicada de cada variable por el conjunto de factores comunes, así cuanto más grande sea la comunalidad de una variable mejor representada está por los factores. El alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna en que valores a partir del 0,8 de se pueden considerar fiables (Cea D´Ancona, 2002). El estadístico KMO fue propuesto por Kaiser, Meyer y Olkin, que establecieron una medida de adecuación de la muestra al análisis factorial; según Kaiser (1974), valores cercanos a los 0,9 son considerados maravillosos y por encima de 0,5 son considerados aceptables. La chi-cuadrado para el análisis factorial propuesta por Bartlett (1954) se basa en un contraste de hipótesis en que se plantea la hipótesis nula de que no existen factores comunes entre los distintos factores considerados, es decir, las variables son independientes. Finalmente, la solución encontrada fue usada como base para una posterior validación mediante análisis factorial confirmatorio.

Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio se realizó con el software AMOS. La validación de cada solución se basó inicialmente en el cumplimiento del índice de bondad de ajuste (GFI), índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de ajuste normado (NFI) y el error de la raíz cuadrada media de aproximación (RMSEA), pues todos esos índices son suministrados por el software AMOS. El GFI fue elegido por ser una alternativa en la medición del ajuste global del modelo que reduce la dependencia respecto al tamaño de la muestra observada en la chi-cuadrado (Cea D´Ancona, 2002). En la literatura se establece que un valor aceptable para tal indicador se encuentra alrededor del 0,9. El CFI también es un indicador de ajuste incremental como el NFI pero sufre menos influencia del tamaño de la muestra (Bentler, 1990; Cea D´Ancona, 2002). El NFI de Bentler y Bonnet (1980) compara la función de ajuste del modelo nulo con la del modelo propuesto. Este índice no tiene en cuenta los grados de libertad del modelo propuesto y, a medida que se liberan parámetros, se consiguen modelos más ajustados (Frutos, et al, 1998). El RMSEA se trata de una medida de error; el ajuste es

mejor para valores más pequeños. Valores por debajo del 0,08 se consideran aceptables, mientras que valores superiores a 0,1 se consideran completamente desaconsejables (Cea D´Ancona, 2002).

Después de alcanzar un buen ajuste del modelo, se analizó la validez convergente y la divergente de las escalas a través del cálculo de la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, y por ultimo se aportó el alfa de Cronbach de la escala final. La validez convergente muestra si una forma concreta de medir un concepto “converge” con otras formas distintas de medirlo, y se considera un ajuste aceptable para la validez convergente valores de la varianza extraída cuando superiores a 0,5. La validez discriminante o divergente es el caso contrario, verifica el grado en que dos constructos son diferentes entre si (Campbell y Fiske, 1959). La medida de verificación de la validez discriminante adoptada es la propuesta por Fornell y Larcker (1981).

Para el posterior análisis causal fueron utilizadas las puntuaciones factoriales resultantes de la solución rotada ortogonalmente en el análisis factorial exploratorio. Las puntuaciones factoriales extraídas fueron estimadas por el método de Anderson-Rubin pues con él se obtienen puntuaciones de factores que están incorrelacionadas y que tienen varianza 1. De esa manera, fueran obtenidos valores que representan bien las dimensiones y satisfacen el supuesto de ausencia de multicolinealidad entre las variables independientes. También se hace constar que se mantuvo la extracción los factores por componentes principales pues de esa manera se pueden obtener puntuaciones factoriales exactas para cada factor (Uriel y Aldás, 2005).

10.1 Éxito del CRM - Resultados

El bloque referente al éxito del CRM resulta del esfuerzo de identificar y clasificar indicadores de desempeño para el CRM. Tales indicadores fueron empleados con el fin de medir el grado de éxito que una empresa logró con la implantación de la solución tecnológica CRM.

La escala referente al éxito del CRM esta subdividida en tres bloques distintos de indicadores: Ciclo de Vida del Cliente, Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, Operativo.

10.1.1 Éxito Estratégico relacionado al Ciclo de Vida del Cliente (CVC)

Escala

La solución tecnológica CRM permite a la empresa acompañar el desarrollo del ciclo de vida de los clientes con las empresas (Hansotia, 2002). El éxito relacionado al CVC se entiende como la aportación de la solución CRM a los resultados que una empresa alcanza junto a sus clientes haciendo que la relación con la empresa sea más larga y más intensa.

La escala referente al éxito relacionado al CVC fue desarrollada a partir del trabajo recopilatorio llevado a cabo para medir el éxito del CRM. Como resultado de la clasificación y agrupamiento de los distintos indicadores de éxito encontrados en la literatura, surgió la escala de éxito relacionado al CVC (véase Figura 10.1.1). La escala fue estructurada en el formato tipo Likert con 7 puntos.

Los ítems de la escala relacionada con el éxito respecto al CVC cuantifican la percepción de la empresa con respecto a la aportación de la solución CRM a los resultados relacionados al CVC.

Figura 10.1.1: cuestionario éxito CVC

Valore la aportación del MICROSOFT DYNAMICS CRM respecto a la situación anterior en los siguientes aspectos:							
	<i>Mucho Peor</i>				<i>Mucho mejor</i>		
Capacidad de captación de clientes	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de retención de clientes	1	2	3	4	5	6	7
Grado de lealtad de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para aumentar las ventas por cliente	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de recuperación de clientes insatisfechos	1	2	3	4	5	6	7

Después de la recogida de información sobre la muestra, la escala se sometió a un análisis factorial exploratorio. En el análisis factorial, los seis ítems del constructo cargan adecuadamente en un solo factor (véase Tabla 10.1.1).

Tabla 10.1.1: Análisis factorial exploratorio – éxito CVC

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,913
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	1483,7
	aproximado	99
	gl	15
Sig.		,000

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Captación	1,000	,879
Retención	1,000	,878
Lealtad	1,000	,891
Satisfacción	1,000	,845
AumentoVentas	1,000	,831
RecuperaciónClientes	1,000	,710

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	6

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,033	83,883	83,883	5,033	83,883	83,883
2	,364	6,071	89,954			
3	,230	3,837	93,791			
4	,157	2,615	96,406			
5	,141	2,347	98,753			
6	,075	1,247	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 83% (ochenta y tres) considerado muy bueno, y también el factor que representa el constructo tiene autovalor superior a 1 en la solución. El cuadro de las comunidades presenta que todas las variables están bien representadas por los factores de la solución final. Por ultimo, se llevó a cabo en análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con los seis ítems.

Figura 10.1.2: Análisis factorial confirmatorio – Éxito CVC

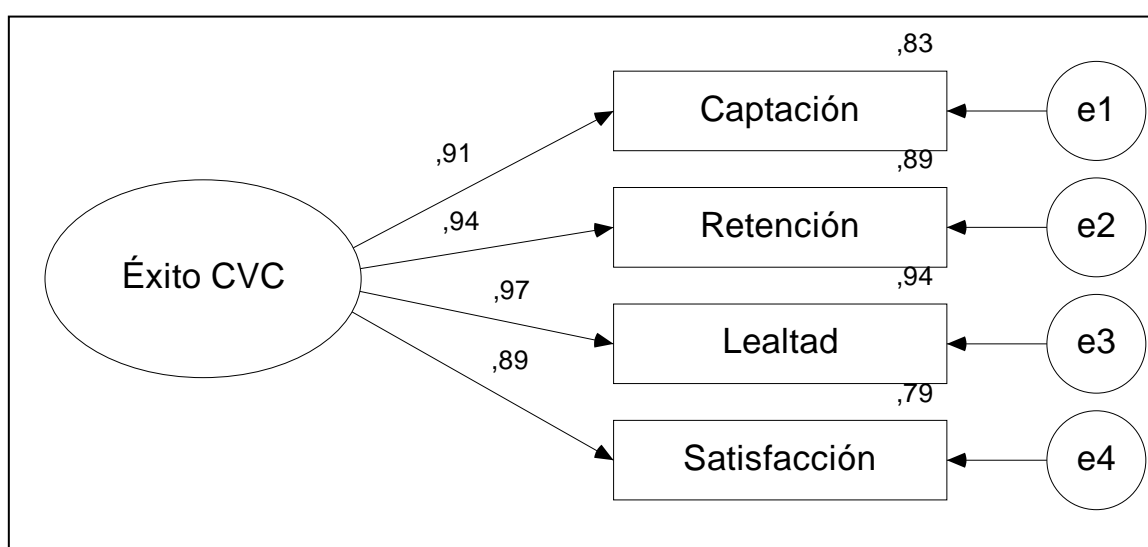


Tabla 10.1.2: Análisis factorial confirmatorio – éxito CVC

RESUMEN		Éxito CVC	
		GFI	0,992
ALPHA	0,96	CFI	0,999
FC	0,96	NFI	0,997
AVE	0,86	RMSEA	0,053
Éxito Operacionales			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Captación	0,910	0,828	0,172
Retención	0,940	0,884	0,116
Lealtad	0,970	0,941	0,059
Satisfacción	0,890	0,792	0,208
suma	3,71	3,445	0,555
suma2	13,76		
FiabComp=	0,96	Vext=	0,86

El análisis factorial confirmatorio para la escala de éxito relacional al ciclo de vida con el cliente confirmó el factor con cuatro de los seis indicadores que se habían planteado para el estudio. Fue encontrado un buen ajuste de los índices de ajuste en general. También se encontraron valores de varianza extraída que permitieron alcanzar un nivel satisfactorio de validez convergente.

La Tabla 10.1.3 resume las dimensiones de éxito extratéxico relacionado con el CVC utilizadas finalmente en este trabajo. En los análisis posteriores se utilizaron las puntuaciones factoriales obtenidas mediante el análisis factorial exploratorio.

Tabla 10.1.3: Resumen de Éxito CVC

Éxito estratégicos CVC		
Dimensiones	Variables	Preguntas
1 factor	Captación	Capacidad de captación de clientes
	Retención	Capacidad de retención de clientes
	Lealtad	Grado de lealtad de los clientes
	Satisfacción	Satisfacción de los clientes
	Aumento de Ventas por Cliente	Capacidad para aumentar las ventas por cliente
	Recuperación de Clientes	Capacidad de recuperación de clientes insatisfechos
<i>Variables validas solamente para el análisis factorial exploratorio</i>		
<i>Variables validas para los análisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		

10.1.2 Éxito Estratégico en Efectividad, Adaptabilidad y Eficiencia

Las escalas e indicadores relacionados a las dimensiones de éxito estratégico en efectividad, adaptabilidad y eficiencia también surgen del trabajo recopilatorio realizado sobre el éxito del CRM. Concretamente, se tuvieron en cuenta las dimensiones de resultados planteadas por Walker y Ruekert (1987) para clasificar y determinar los indicadores que formarían parte de tales escalas (ver Figura 10.1.3). La escala fue estructurada para éxito estratégico en efectividad, adaptabilidad y eficiencia también tienen el formato tipo Likert con 7 puntos.

Figura 10.1.3: cuestionario éxito estratégicos

Valore la aportación del MICROSOFT DYNAMICS CRM respecto a la situación anterior en los siguientes aspectos:							
	<i>Mucho Peor</i>				<i>Mucho mejor</i>		
Cuota de mercado en segmentos objetivo	1	2	3	4	5	6	7
Ventas en segmento objetivo	1	2	3	4	5	6	7
La anticipación de su empresa a las necesidades emergentes de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
Éxito en el lanzamiento de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7
Rendimiento de los recursos implicados en la gestión comercial	1	2	3	4	5	6	7

Después de la recogida de la muestra de sometió la escala arriba a un análisis factorial exploratorio. En el análisis factorial con la solución rotada VARIMAX se han identificado las tres dimensiones propuestas.

Tabla 10.1.4: Análisis factorial exploratorio - éxito estratégicos

KMO y prueba de Bartlett				Comunalidades		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.					Inicial	Extracción
Prueba de esfericidad de Bartlett		Chi-cuadrado aproximado	1106,596	Cuota de mercado	1,000	,951
		gl	10	Ventas por segmento	1,000	,951
		Sig.	,000	Adapta Producto / Servicio	1,000	,948
				Lanzamiento Producto / Servicio	1,000	,928
				Rendimiento Recursos	1,000	1,000

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,179	83,581	83,581	4,179	83,581	83,581	1,892	37,837	37,837
2	,337	6,737	90,318	,337	6,737	90,318	1,693	33,858	71,695
3	,261	5,217	95,535	,261	5,217	95,535	1,192	23,840	95,535
4	,129	2,577	98,112						
5	,094	1,888	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados(a)			
	Componente		
	Efectividad	Adaptabilidad	Eficiencia
Ventas por segmento	,827		
Cuota de mercado	,824		
Adapta Producto / Servicio		,809	
Lanzamiento Producto / Servicio		,753	
Rendimiento Recursos			,852

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	5

El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 95% (noventa y cinco) considerado muy bueno, y también los tres factores que representan las tres dimensiones del constructo tienen autovalor superior a 1 en la solución rotada. El cuadro de las comunalidades presenta que todas las variables están muy bien representadas por los tres factores considerados en la solución final. Por ultimo, se llevó a cabo en análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con cinco ítems.

Figura 10.1.4: Análisis factorial confirmatorio – Éxito estratégicos

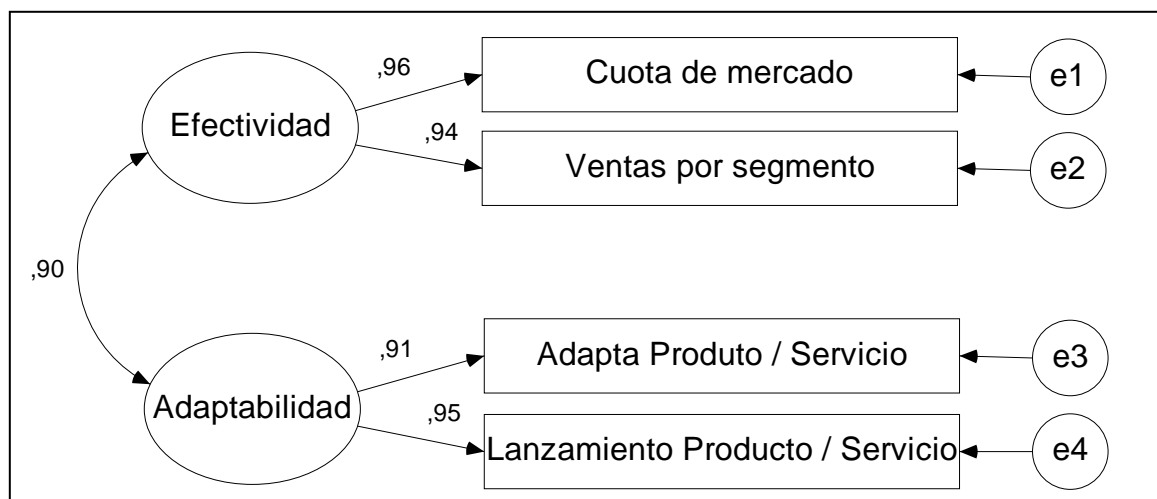


Tabla 10.1.5: Análisis factorial confirmatorio - éxito estratégicos

RESUMEN	Efectividad	Adaptabilidad
ALPHA		
Cronbach	0,95	0,93
FC	0,95	0,93
AVE	0,90	0,87

Discriminante		
	Efectividad	Adaptabilidad
Efectividad	0,90	
Adaptabilidad	0,81	0,87

Efectividad			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
a11comp	0,960	0,922	0,078
a12comp	0,940	0,884	0,116
suma	1,90	1,805	0,195
suma2	3,61		
FiabComp=	0,95	Vext=	0,90
Adaptabilidad			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
a10clientes	0,910	0,828	0,172
a9clientes	0,950	0,903	0,098
suma	1,86	1,731	0,269
suma2	3,46		
FiabComp=	0,93	Vext=	0,87

El análisis factorial confirmatorio para las escalas de éxito estratégico en efectividad y adaptabilidad de las tres dimensiones encontró un buen ajuste de los índices de ajuste en general. También se encontró valores de varianza extraída que permitieron alcanzar un nivel satisfactorio de validez convergente y discriminante. La escala de eficiencia por poseer tan solo 1 (un) indicador no pudo ser introducida en el factorial confirmatorio porque no permite que el modelo sea identificable.

La Tabla 10.1.6 resume las dimensiones de éxito estratégico basado en efectividad, adaptabilidad y eficiencia utilizadas finalmente en este trabajo. En los análisis posteriores se utilizaron las puntuaciones factoriales obtenidas mediante el análisis factorial exploratorio.

Tabla 10.1.6: Resumen de éxito estratégicos

Éxito Estratégicos Efectividad / Adaptabilidad / Eficiencia		
Dimensiones	Variables	Preguntas
Efectividad	Cuota de mercado	Cuota de mercado en segmentos objetivo
	Ventas por segmento	Ventas en segmento objetivo
Adaptabilidad	Adapta Producto / Servicio	La anticipación de su empresa a las necesidades emergentes de sus clientes
	Lanzamiento Producto / Servicio	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos/servicios
Eficiencia	Rendimiento de los Recursos	Rendimiento de los recursos implicados en la gestión comercial
<i>Variables validas para los análisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		

10.1.3 Éxito Operativo

El éxito operativo se entiende por los beneficios operativos resultantes de la implantación de la solución CRM que afectan el desempeño en el trabajo de los empleados de la empresa.

En la literatura se pueden encontrar trabajos que evidencian los beneficios operativos alcanzados por empresas que implementan tecnologías de la información como el CRM. (Dewett y Jones, 2001; González-Benito, 2007). No obstante, en este se consideró oportuno centrarse en los beneficios operativos prometidos por el material publicitario que el fabricante de la solución CRM considerada en este estudio promete a

sus clientes. Al visualizar el panfleto estándar del producto que es distribuido globalmente, se identifican los cuatro indicadores de éxito operativo adoptados aquí: Campañas, Servicio al Cliente (SAC), Ventas y Análisis de la Información (ver el díptico en el capítulo 16.1- anexos).

Las preguntas de la escala relacionada al éxito operativo visan identificar la satisfacción de la empresa con la aportación de la solución con las actividades operacionales de gestión de ventas, campaña, servicio al cliente y análisis de información comercial. La escala fue estructurada en el formato tipo Likert con 7 puntos.

.Figura 10.1.5: cuestionario éxito operativo

Indique el nivel de uso y grado de satisfacción de su empresa con el CRM de Microsoft en los siguientes aspectos:														
	Poco usado							Muy usado						
	Muy insatisfecho							Muy satisfecho						
Gestión de ventas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Gestión de campañas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Gestión de servicio al cliente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Gestión y análisis de información comercial	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Después de la recogida de la muestra de sometió la escala a un análisis factorial exploratorio. En el análisis factorial en la solución encontrada se ha identificado que los cuatro ítems del constructo cargan adecuadamente en un solo factor.

Tabla 10.1.7: Análisis factorial exploratorio – éxito operativo

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Ventas	1,000	,685
Campañas	1,000	,690
SAC	1,000	,739
Analítico	1,000	,808
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.		

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,817
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	429,056
	gl	6
	Sig.	,000

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,923	73,079	73,079	2,923	73,079	73,079
2	,475	11,884	84,963			
3	,344	8,593	93,556			
4	,258	6,444	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	4

El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 73% (setenta y tres) considerado bueno, y también el factor que representa el constructo tiene autovalor superior a 1 en la solución. El cuadro de las comunales presenta que todas las variables están bien representadas por los factores de la solución final. Por ultimo, se llevó a cabo en análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con los cuatro ítems.

Figura 10.1.6: Análisis factorial confirmatorio – Éxito operativo

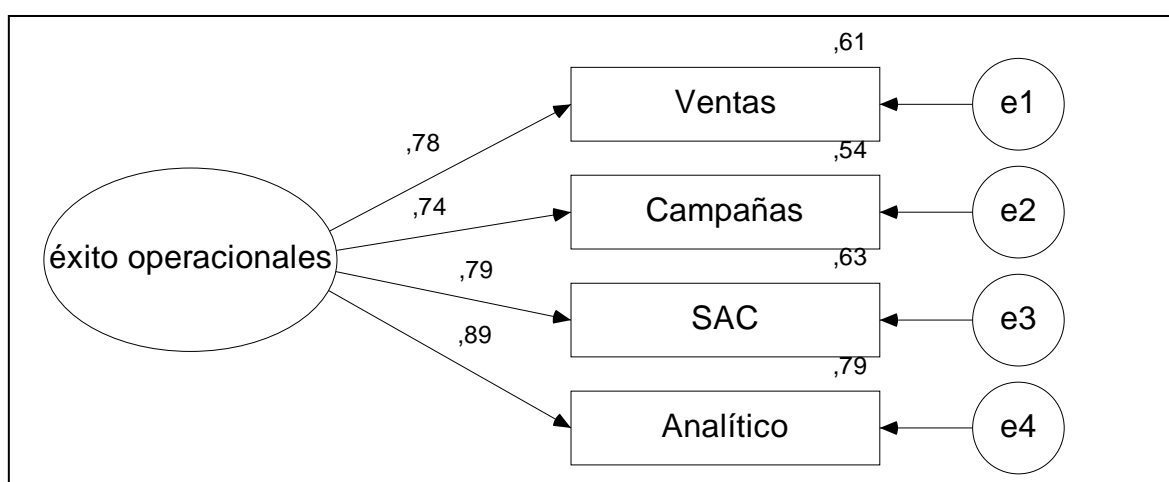


Tabla 10.1.8: Análisis factorial confirmatorio – éxito operativo

RESUMEN		Éxito Operativo	
		GFI	0,982
ALPHA	0,88	CFI	0,99
FC	0,88	NFI	0,983
AVE	0,64	RMSEA	0,082
Éxito Operacionales			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Ventas	0,780	0,608	0,392
Campañas	0,740	0,548	0,452
SAC	0,790	0,624	0,376
Analitico	0,890	0,792	0,208
suma	3,20	2,572	1,428
suma2	10,24		
FiabComp=	0,88	Vext=	0,64

El análisis factorial confirmatorio para la escala de éxito operativo confirmó el factor con cuatro indicadores que se habían planteado para el estudio. Fue encontrado un buen ajuste de los índices de ajuste en general. También se encontró valores de varianza extraída que permitieron alcanzar un nivel satisfactorio de validez convergente.

La Tabla 10.1.9 resume las dimensiones de éxito operativo utilizadas finalmente en este trabajo. En los análisis posteriores se utilizaron las puntuaciones factoriales obtenidas mediante el análisis factorial exploratorio.

Tabla 10.1.9: Resumen de éxito operativo

Éxito Operativo		
Dimensiones	Variables	Preguntas
1 factor	Ventas	Gestión de ventas
	Campañas	Gestión de campañas
	Servicio al cliente (SAC)	Gestión de servicio al cliente
	Análisis	Gestión y análisis de información comercial
<i>Variables validas para los análisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		

10.2. Éxito en la gestión del proyecto de implantación

Escala

El bloque referente al éxito en la gestión del proyecto de implantación busca medir el grado de cumplimiento de los objetivos cuanto a la gestión del proyecto de implantación de la solución tecnológica CRM.

Literatura y respuesta inicial

Al realizar la revisión teórica sobre el tema, fue verificado que ese constructo podría ser planteado adecuadamente con las variables del “triángulo de hierro” del área de gestión de proyectos y, además, es perfectamente compatible con la dimensión de calidad técnica del resultado de enfoque nórdico de calidad de servicios: tiempo, presupuesto y satisfacción.

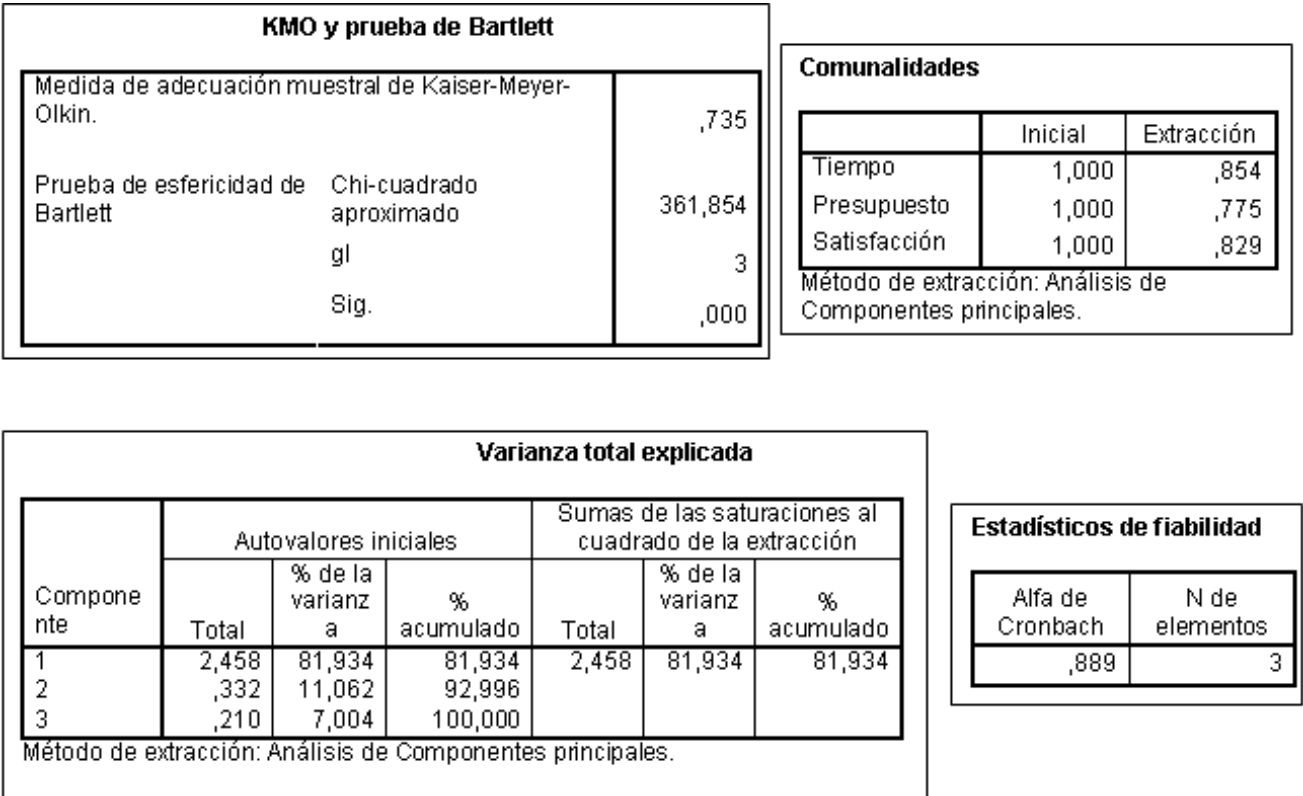
También se consideró incorporar a ese constructo una variable que midiese cómo fue gestionado el proyecto: desencuentros durante el proyecto. Sin embargo, esa variable fue posteriormente retirada porque los aspectos relacionados con la manera cómo se condujo la implantación están recogidos en el constructo de calidad de servicio de la empresa implantadora y, por lo tanto, implicaría una contradicción entre el planteamiento teórico y el empírico. La escala final fue estructurada en el formato Likert con 7 puntos.

Figura 10.2.1: cuestionario éxito en la gestión de la implantación

Con respecto al proyecto de implantación del MICROSOFT DYNAMICS CRM, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:							
	<i>Muy en desacuerdo</i>				<i>Muy de acuerdo</i>		
El proyecto fue concluido en acuerdo con la duración original	1	2	3	4	5	6	7
El proyecto fue concluido conforme al presupuesto original	1	2	3	4	5	6	7
El proyecto fue concluido sin desencuentros con la empresa implantadora	1	2	3	4	5	6	7
Estamos satisfechos con el proceso de implantación	1	2	3	4	5	6	7

Después de la recogida de información, la escala se sometió a un análisis factorial exploratorio. En el análisis factorial en la solución encontrada se ha encontrado que los tres ítems del constructo cargan adecuadamente en un solo factor.

Tabla 10.2.1: Análisis factorial exploratorio – éxito en la gestión de la implantación



El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 81% (ochenta y uno) considerado muy bueno, y también el factor que representa el constructo tiene autovalor superior a 1 en la solución. El cuadro de las comunalidades presenta que todas las variables están bien representadas por los factores de la solución final. Por ultimo, se llevó a cabo en análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con los tres ítems.

Figura 10.2.2: Análisis factorial confirmatorio – Éxito en la gestión de la Implantación

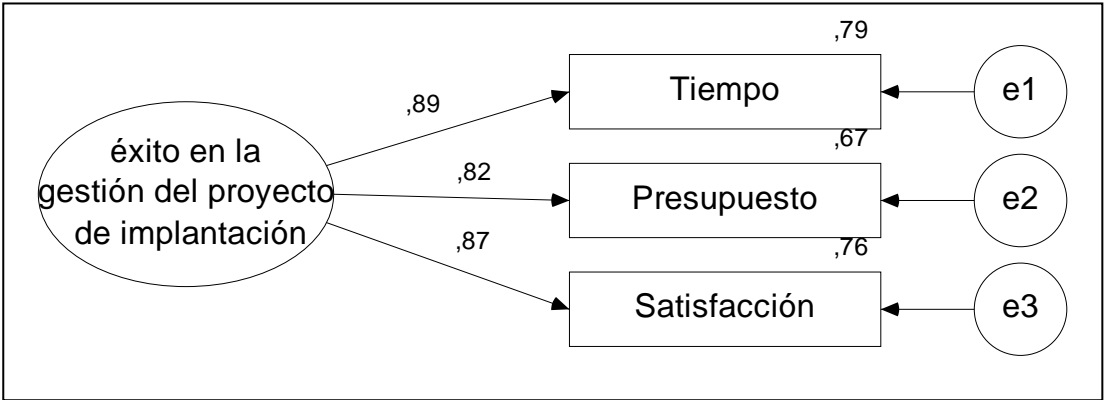


Tabla 10.2.2: Análisis factorial confirmatorio – éxito en la gestión de la implantación

RESUMEN	Éxito Implantacion	GFI	0,99
ALPHA	0,889	NFI	0,991
FC	0,90	CFI	0,994
AVE	0,74	RMSEA	0,104

Éxito Implantacion			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Tiempo	0,890	0,792	0,208
Presupuesto	0,820	0,672	0,328
Satisfacción	0,870	0,757	0,243
suma	2,58	2,221	0,779
suma2	6,66	Vext=	0,74
FiabComp=	0,90	alpha (SPSS)	0,889

El análisis factorial confirmatorio para la escala de éxito en la gestión del proyecto de implantación confirmó la dimensionalidad que se había planteado para el estudio. Fue encontrado un buen ajuste de los índices de ajuste en general. También se encontraron valores de varianza extraída que permitieron alcanzar un nivel satisfactorio de validez convergente.

Tabla 10.2.3: Resumen de éxito en la gestión del proyecto de implantaciónm

Éxito en la gestión del proyecto de implantación		
Dimensiones	Variables	Preguntas
1 factor	Tiempo	El proyecto fue concluido en acuerdo con la duración original
	Presupuesto	El proyecto fue concluido conforme al presupuesto original
	Satisfacción	Estamos satisfechos con el proceso de implantación
<i>Variables validas para los análisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		

10.3 Empresa Implantadora

10.3.1 Calidad de servicio de la empresa implantadora

Escala

La escala de calidad de servicio consiste en un instrumento para medir la calidad del servicio de la empresa implantadora en el proceso de implantación de la solución CRM. Con el objetivo de encontrar el instrumento que mejor se adaptase al objetivo del estudio se ha revisado la literatura de calidad de servicio y se ha buscado una escala orientada al servicio consultor de una empresa implantadora de una tecnología de la información.

Literatura y respuesta inicial

En la literatura de calidad de servicio se encuentra una escala estándar que se ha concretado como una gran referencia para medir la calidad de servicio: la escala de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Puesto que esa escala no es capaz de aplicarse a todos los servicios existentes en sus distintos contextos, surgieron, a partir de esa propuesta de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), otras varias escalas adaptadas a su debido contexto de servicio. Al hacer un esfuerzo en revisar tales escalas, Ladhari (2008) describe que en los últimos 15 años, al menos 30 escalas de calidad de servicio adaptada a una industria fueron publicadas en la literatura de calidad de servicio.

Con respeto a la necesidad de nuestro estudio, la escala de Yoon y Suh (2004) ha mostrado ser la escala más cercana a lo que se buscaba. No obstante, no fue integralmente adoptada porque tales autores no incluyen los ítems referentes a los elementos tangibles, y por otro lado incluyen una dimensión destinada a procesos que se solaparía con el constructo de éxito de la implantación comentado más adelante. Sin embargo, una dimensión referente a la Educación/Soporte Formativo ha sido incorporada a la escala de nuestro estudio. pues se cree que tal dimensión puede ser clave en el estudio.

Finalmente, se ha decidido elaborar una escala desde la propuesta de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Se consideraron las cinco dimensiones base (Seguridad, Empatía, Capacidad de Respuesta, Fiabilidad y Tangibles) y se añadió la dimensión de Educación (véase figura 10.3.1). La escala fue estructurada en el formato Likert con 7 puntos.

Figura 10.3.1: Cuestionario Calidad de Servicio

¿Cuál fue la empresa implantadora del MICROSOFT DYNAMICS CRM en su empresa?							
Con respecto a esta empresa implantadora, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:							
	<i>May en desacuerdo</i>			<i>May de acuerdo</i>			
Tenía equipamiento de aspecto moderno	1	2	3	4	5	6	7
Tenía instalaciones físicas visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados tenían buena apariencia	1	2	3	4	5	6	7
Transmitía una imagen de competencia y seriedad en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Tenía dominio de las tecnologías que estaba implantando	1	2	3	4	5	6	7
Tenía buen conocimiento de los procesos empresariales	1	2	3	4	5	6	7
Tenía buena formación	1	2	3	4	5	6	7
Tenía capacidad para desarrollar su trabajo con solvencia	1	2	3	4	5	6	7
Realizaba el servicio a la primera	1	2	3	4	5	6	7
Concluía en los plazos prometidos	1	2	3	4	5	6	7
Cumplía sus promesas	1	2	3	4	5	6	7
No cometía errores	1	2	3	4	5	6	7
Transmitía seguridad y confianza	1	2	3	4	5	6	7
Era amable en el trato	1	2	3	4	5	6	7
Tenía un horario conveniente y flexible	1	2	3	4	5	6	7
Era accesible y cercana a nosotros	1	2	3	4	5	6	7
Era comunicativa	1	2	3	4	5	6	7
Respondía a las cuestiones planteadas	1	2	3	4	5	6	7
Era rápida en sus respuestas	1	2	3	4	5	6	7
Estaba dispuesta a ayudar	1	2	3	4	5	6	7
Era receptiva a nuestras sugerencias	1	2	3	4	5	6	7
Se esforzaba en comprender nuestros intereses	1	2	3	4	5	6	7
Tenía interés en resolver nuestros problemas	1	2	3	4	5	6	7
Informaba bien a mi empresa acerca del proyecto y su alcance/contenido	1	2	3	4	5	6	7
Introdujo un buen programa de entrenamiento a los empleados de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
Desarrolló programas formativos extras para los empleados de mi empresa que no estaban directamente involucrados en el proyecto	1	2	3	4	5	6	7

Después de la recogida de información, la escala se sometió a un análisis factorial exploratorio. En el análisis factorial con la solución rotada VARIMAX se han identificado las seis dimensiones propuestas y se han eliminado tres ítems cuyas cargas resultaban imprecisas.

El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 89% (ochenta y nueve) considerado muy bueno, y también los seis factores que representan las seis dimensiones del constructo tienen autovalor superior a 1 en la solución rotada. El cuadro de las comunidades presenta que todas las variables están muy bien representadas por los seis factores considerados en la solución final. Por ultimo, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con 23 ítems.

Tabla 10.3.2- Análisis Factorial Exploratorio – Calidad Servicio

Matriz de componentes rotados(a)						
	Componente					
	Fiabilidad	Empatia	Tangibles	Seguridad	Capacidad de Respuesta	Educación
Calidad 11	,856					
Calidad 13	,792					
Calidad 12	,782					
Calidad 10	,778					
Calidad 14	,684					
Calidad 26	,544					,499
Calidad 22	,425	,740				
Calidad 23		,735				
Calidad 21		,711				
Calidad 24		,702				
Calidad 15		,606	,403			
Calidad 3			,840			
Calidad 2			,795			
Calidad 4			,795			
Calidad 5	,420		,624	,402		
Calidad 8				,706		
Calidad 7				,678		
Calidad 6	,416			,623		
Calidad 9	,451			,615		
Calidad 16					,723	
Calidad 17		,423			,658	
Calidad 18		,475			,572	
Calidad 27	,491					,751

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,980	23

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,962
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	6622,552
	gl	253
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Calidad2	1,000	,855
Calidad3	1,000	,887
Calidad4	1,000	,874
Calidad5	1,000	,863
Calidad6	1,000	,863
Calidad7	1,000	,859
Calidad8	1,000	,936
Calidad9	1,000	,903
Calidad10	1,000	,899
Calidad11	1,000	,916
Calidad12	1,000	,908
Calidad13	1,000	,843
Calidad14	1,000	,915
Calidad15	1,000	,828
Calidad16	1,000	,902
Calidad17	1,000	,886
Calidad18	1,000	,923
Calidad21	1,000	,889
Calidad22	1,000	,919
Calidad23	1,000	,929
Calidad24	1,000	,921
Calidad26	1,000	,830
Calidad27	1,000	,921

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	16,271	70,744	70,744	16,271	70,744	70,744	5,413	23,536	23,536
2	1,602	6,965	77,709	1,602	6,965	77,709	4,282	18,619	42,155
3	,974	4,234	81,943	,974	4,234	81,943	3,995	17,371	59,527
4	,721	3,136	85,079	,721	3,136	85,079	3,118	13,559	73,085
5	,463	2,013	87,092	,463	2,013	87,092	2,338	10,163	83,249
6	,441	1,916	89,008	,441	1,916	89,008	1,325	5,760	89,008

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El análisis factorial confirmatorio para la escala de calidad de servicio confirmó las seis dimensiones que se había planteado para el estudio. Fue encontrado un buen ajuste de los índices de ajuste en general y, aunque el índice GFI puntuó muy poco por debajo del esperado 0,9 se mantuvo ese modelo de ajuste definitivo con el fin de preservar las dimensiones y variables consideradas. También se encontraron valores de varianza extraída que permitieron alcanzar un nivel satisfactorio de validez convergente y discriminante.

Figura 10.3.2 – Análisis factorial confirmatorio – Calidad de Servicio Implantadora

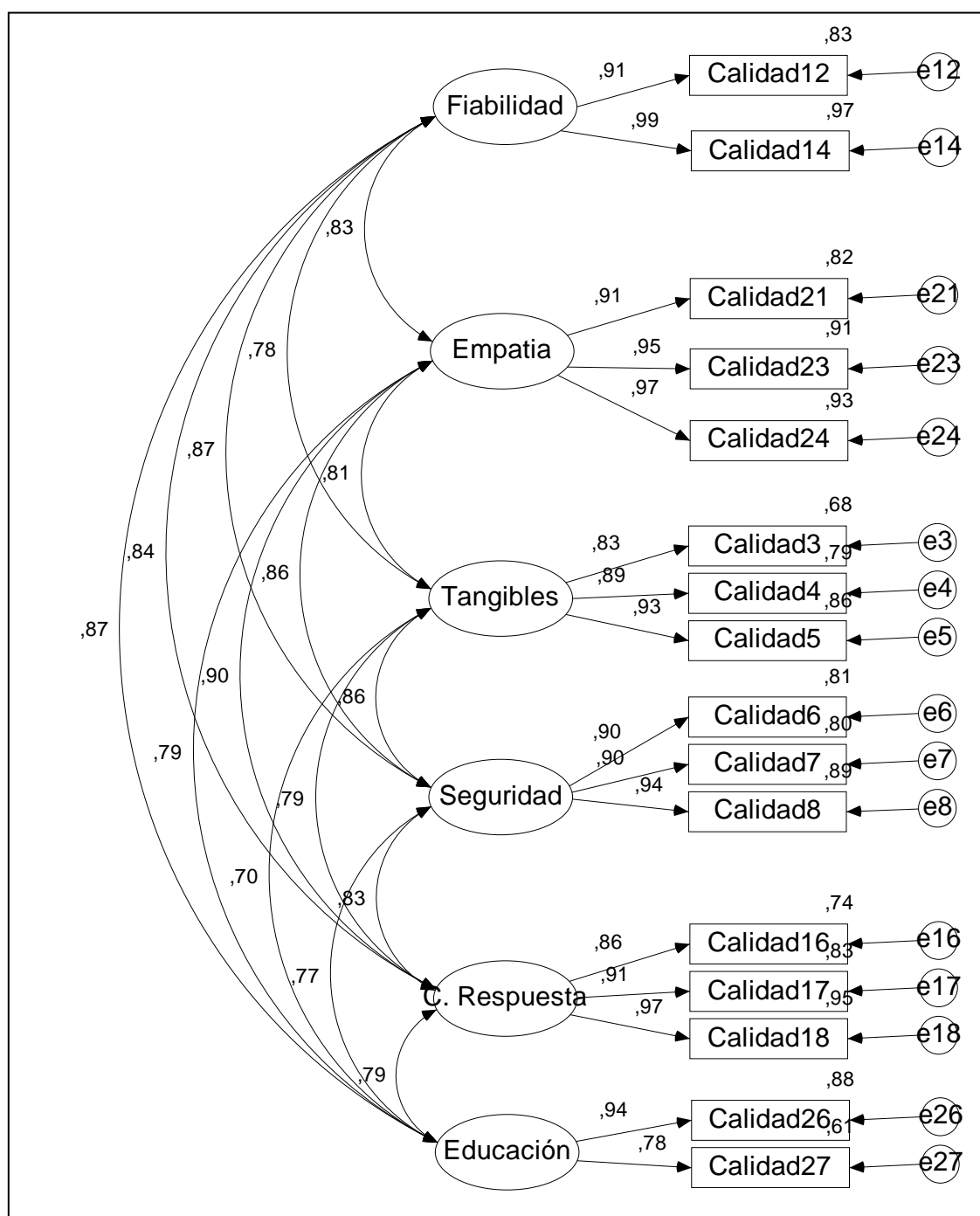


Tabla 10.3.3- Análisis Factorial confirmatorio – calidad servicio implantadora

RESUMEN	fiabilidad	empatia	tangibles	seguridad	cap respuesta	educación
ALPHA	0,946	0,957	0,913	0,935	0,939	0,843
FC	0,95	0,96	0,91	0,94	0,94	0,85
AVE	0.90	0.89	0.78	0.83	0.84	0.75

Validez Discriminante						
	fiabilidad	empatia	tangibles	seguridad	cap respuesta	educación
fiabilidad	0,90	0,69	0,61	0,76	0,71	0,75
empatia		0,89	0,66	0,74	0,81	0,62
tangibles			0,78	0,74	0,62	0,49
seguridad				0,83	0,69	0,59
cap respuesta					0,84	0,62
educacion						0,75

GFI	0,887	NFI	0,949
CFI	0,969	RMSEA	0,083

FIABILIDAD			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Calidad 12	0,910	0,828	0,172
Calidad 14	0,990	0,980	0,020
suma	1,90	1,808	0,192
suma2	3,61		
FiabComp=	0,95	Vext=	0,90

EMPATIA			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Calidad 21	0,910	0,828	0,172
Calidad 23	0,950	0,903	0,098
Calidad 24	0,970	0,941	0,059
suma	2,83	2,672	0,329
suma2	8,01		
FiabComp=	0,96	Vext=	0,89

TANGIBLES			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Calidad 3	0,830	0,689	0,311
Calidad 4	0,890	0,792	0,208
Calidad 5	0,930	0,865	0,135
suma	2,65	2,346	0,654
suma2	7,02		
FiabComp=	0,91	Vext=	0,78

SEGURIDAD			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Calidad 6	0,900	0,810	0,190
Calidad 7	0,900	0,810	0,190
Calidad 8	0,940	0,884	0,116
suma	2,74	2,504	0,496
suma2	7,51		
FiabComp=	0,94	Vext=	0,83

CAPACIDAD DE RESPUESTA			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Calidad 16	0,860	0,740	0,260
Calidad 17	0,910	0,828	0,172
Calidad 18	0,970	0,941	0,059
suma	2,74	2,509	0,491
suma2	7,51		
FiabComp=	0,94	Vext=	0,84

EDUCACIÓN			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
Calidad 26	0,940	0,884	0,116
Calidad 27	0,780	0,608	0,392
suma	1,72	1,492	0,508
suma2	2,96		
FiabComp=	0,85	Vext=	0,75

Tabla 10.3.4: Resumen de calidad de servicio del implantador

Calidad de Servicio de la Empresa Implantadora		
Dimensiones	Variables	Preguntas
Tangibles	Calidad2	Tenía equipamiento de aspecto moderno
	Calidad3	Tenía instalaciones físicas visualmente atractivas
	Calidad4	Los empleados tenían buena apariencia
	Calidad5	Transmitía una imagen de competencia y seriedad en su trabajo
Seguridad	Calidad6	Tenía dominio de las tecnologías que estaba implantando
	Calidad7	Tenía buen conocimiento de los procesos empresariales
	Calidad8	Tenía buena formación
	Calidad9	Tenía capacidad para desarrollar su trabajo con solvencia
Fiabilidad	Calidad10	Realizaba el servicio a la primera
	Calidad11	Concluía en los plazos prometidos
	Calidad12	Cumplía sus promesas
	Calidad13	No cometía errores
	Calidad14	Transmitía seguridad y confianza
Cap Respuesta	Calidad16	Tenía un horario conveniente y flexible
	Calidad17	Era accesible y cercana a nosotros
	Calidad18	Era comunicativa
Empatia	Calidad15	Era amable en el trato
	Calidad21	Estaba dispuesta a ayudar
	Calidad22	Era receptiva a nuestras sugerencias
	Calidad23	Se esforzaba en comprender nuestros intereses
	Calidad24	Tenía interés en resolver nuestros problemas
Educacion	Calidad26	Introdujo un buen programa de entrenamiento a los empleados de mi empresa
	Calidad27	Desarrolló programas formativos extras para los empleados de mi empresa que no estaban directamente involucrados en el proyecto
<i>Variables validas solamente para el análisis factorial exploratorio</i>		
<i>Variables validas para los análisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		

10.4. Empresa receptora

10.4.1 Cultura de Mercado

El bloque referente a la cultura de mercado resulta de la incorporación de dos constructos teóricos tratados exhaustivamente en la literatura: orientación al mercado y orientación relacional. Aunque los constructos formen parte del mismo bloque en el cuestionario, su planteamiento teórico se realizó separadamente y, por lo tanto, son ahora analizados separadamente.

10.4.1.1 Orientación al mercado

La escala de orientación al mercado (OM) para los fines del estudio se trata de un instrumento para medir el nivel de OM que tiene una determinada empresa que adoptó la solución CRM. Con el objetivo de encontrar un instrumento que mejor se adaptase al objetivo del estudio se revisó la literatura de OM y se buscó una escala que enfocase más el aspecto cultural de la orientación al mercado frente al aspecto operativo (González-Benito y González-Benito, 2005).

En la literatura relacionada con la OM se encuentran dos escalas de referencia para medir la OM: la escala de Narver y Slater (1990) y la de Kohli y Jaworski (1990). Sin embargo, para este trabajo se eligió la escala tridimensional de Narver y Slater (1990) con las dimensiones de orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional

Para desarrollar el instrumento de medida de OM que fue incorporado al cuestionario final, se tomaron como base los ítems originales de la escala de Narver y Slater (1990) y se seleccionaron dos ítems por cada dimensión (véase Figura 10.4.1). La escala fue estructurada en el formato tipo Likert con 7 puntos.

Figura 10.4.1: Cuestionario Orientación al Mercado

1. Señale la importancia que se da en su empresa a los siguientes aspectos:							
	<i>Nada importante</i>				<i>Muy importante</i>		
Adaptar nuestros productos y servicios a las necesidades de los consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacer las expectativas de los consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Conocer a nuestros competidores y sus ofertas	1	2	3	4	5	6	7
Responder rápidamente a las acciones de nuestros competidores	1	2	3	4	5	6	7
Integrar los conocimientos para tener una visión común de nuestros consumidores y entorno	1	2	3	4	5	6	7
Actuar de manera coordinada entre departamentos para aprovechar las oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	6	7

ítems cargan en apenas un sólo factor. No obstante, al fijar tres dimensiones en el análisis factorial con la solución rotada VARIMAX se han identificado las tres dimensiones propuestas con un ajuste muy satisfactorio. (ver Tabla 10.4.1).

Tabla 10.4.1: Análisis factorial exploratorio - OM

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	Or. Competidor	Or. Cliente	Coord. Interfuncional
OM3	,888		
OM4	,854		
OM2		,882	
OM1		,797	
OM6			,852
OM5			,753

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
OM1	1,000	,834
OM2	1,000	,889
OM3	1,000	,917
OM4	1,000	,913
OM5	1,000	,900
OM6	1,000	,924

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,126	68,774	68,774	4,126	68,774	68,774	1,919	31,990	31,990
2	,790	13,165	81,939	,790	13,165	81,939	1,753	29,220	61,209
3	,461	7,678	89,618	,461	7,678	89,618	1,705	28,408	89,618

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

KMO y prueba de Bartlett

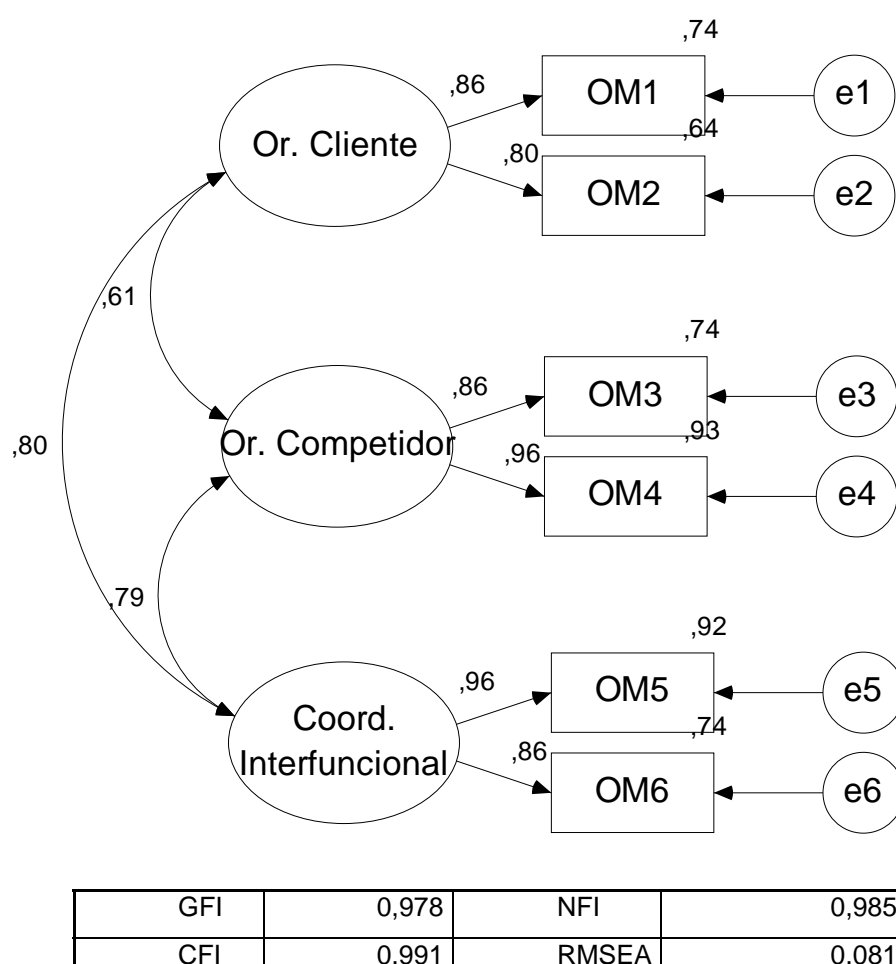
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,815
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	920,143
	gl	15
	Sig.	,000

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,907	6

El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 89% (ochenta y nueve) considerado muy bueno, y también los tres factores que representan las tres dimensiones del constructo tienen autovalor superior a 1 en la solución rotada. El cuadro de las comunidades presenta que todas las variables están muy bien representadas por los tres factores considerados en la solución final. Por último, se llevó a cabo en análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con los seis ítems.

Figura 10.4.2: Análisis factorial confirmatorio – Orientación al mercado



El análisis factorial confirmatorio para la escala de orientación al mercado confirmó las tres dimensiones que se habían planteado para el estudio. Fue encontrado un buen ajuste de los índices de ajuste en general (Véanse Figura 10.4.2 y Tabla 10.4.2). También se encontraron valores de varianza extraída que permitieron alcanzar un nivel satisfactorio de validez convergente y discriminante.

Tabla 10.4.2: análisis factorial confirmatorio – OM

RESUMEN	Or. competidor	Or. clientes	Coordinación Interfuncional
ALPHA			
Cronbach	0,91	0,81	0,91
FC	0,91	0,82	0,91
AVE	0,83	0,69	0,83

Validez Discriminante			
	competidor	clientes	coordinación
competidor	0,83		
clientes	0,37	0,69	
coordinacion	0,62	0,64	0,83

Orientación al Competidor			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
a11comp	0,860	0,740	0,260
a12comp	0,960	0,922	0,078
suma	1,82	1,661	0,339
suma2	3,31		
FiabComp=	0,91	Vext=	0,83

Orientación al Cliente			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
a10clientes	0,800	0,640	0,360
a9clientes	0,860	0,740	0,260
suma	1,66	1,380	0,620
suma2	2,76		
FiabComp=	0,82	Vext=	0,69

Coordinación Interfuncional			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
a14	0,860	0,740	0,260
a13	0,960	0,922	0,078
suma	1,82	1,661	0,339
suma2	3,31		
FiabComp=	0,91	Vext=	0,83

La Tabla 10.4.3 resume las dimensiones de orientación al mercado utilizadas finalmente en este trabajo. En los análisis posteriores se utilizaron las puntuaciones factoriales obtenidas mediante el análisis factorial exploratorio.

Tabla 10.4.3 – Resumen de la escala para OM

Orientación al Mercado de la Empresa Receptora		
Dimensiones	Variables	Preguntas
Orientación al Cliente	OM1	Adaptar nuestros productos y servicios a las necesidades de los consumidores
	OM2	Satisfacer las expectativas de los consumidores
Orientación al Competidor	OM3	Conocer a nuestros competidores y sus ofertas
	OM4	Responder rápidamente a las acciones de nuestros competidores
Coordinación Interfuncional	OM5	Integrar los conocimientos para tener una visión común de nuestros consumidores y entorno
	OM6	Actuar de manera coordinada entre departamentos para aprovechar las oportunidades de mercado
<i>Variables validas para los análisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		

10.4.1.2 Orientación Relacional

La escala de orientación relacional (OR) para los fines del estudio se trata de un instrumento para medir el nivel de OR que tiene una determinada empresa que adoptó la solución CRM. Se revisó la literatura con el objetivo de encontrar un instrumento de medida de la OR que mejor se adaptase al enfoque cultural del estudio.

En la literatura de OR se encontró la escala propuesta por Sin et al (2005) que a través de seis dimensiones (valor compartido, comunicación, empatía, compromiso, confianza, reciprocidad) mide el grado de orientación relacional de una empresa. Además de tales dimensiones originales de la escala se añadió una dimensión dedicada a la orientación al largo plazo pues algunos estudios mostraron que una OR al largo plazo determina el desempeño del CRM (Ganesan, 1994; Nevins et al. 2007).

Para desarrollar el instrumento de medida OR final que fue incorporado al cuestionario, fueron tomados como base los ítems originales de la escala de Sin et al (2005). A partir de ellos fueron seleccionados seis ítems para representar las seis dimensiones de la escala original. Con respecto a la dimensión que fue añadida, se propusieron dos ítemss para evaluar la orientación al largo plazo: uno enfocando la fidelización de clientes (Anderson y Weitz, 1992) y el otro al establecimiento de

relaciones a largo plazo (Ganesan, 1994) (Véase figura 10.4.3). La escala fue estructurada en el formato tipo Likert con 7 puntos.

Figura 10.4.3: Cuestionario Orientación Relacional

1. Señale la importancia que se da en su empresa a los siguientes aspectos: (Sea lo más objetivo posible)							
	<i>Nada importante</i>			<i>May importante</i>			
Conocer y comprender a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Escuchar y responder a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Implicarse en los objetivos y puntos de vista de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Comprometerse con las necesidades de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Transmitir confianza a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Corresponder a la confianza depositada por nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Fidelizar a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7

Después de la recogida de información, la escala se sometió a un análisis factorial exploratorio. Al someter los datos a un análisis factorial, los ítems cargan en dos factores que se separaban claramente en OR y OR a largo plazo. Teniendo en cuenta esto se solicitó la solución rotada VARIMAX para las dos dimensiones. Se encontró un ajuste que evidenció la separación de las dos medidas: OR y OR largo plazo.

Tabla 10.4.4: Análisis factorial exploratorio – OR

Estadísticos de fiabilidad		KMO y prueba de Bartlett		
Alfa de Cronbach	N de elementos	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		
		Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado gl	
			Sig.	

Matriz de componentes rotados(a)		
	Componente	
	OR	ORLP
OR2		
OR1		
OR3		
OR4		
OR6		
OR5		
ORLP7		
ORLP8		

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
OR1		
OR2		
OR3		
OR4		
OR5		
OR6		
ORLP7		
ORLP8		

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,352	66,897	66,897	5,352	66,897	66,897	4,049	50,609	50,609
2	1,041	13,009	79,906	1,041	13,009	79,906	2,344	29,297	79,906
3	,548	6,845	86,751						
4	,412	5,151	91,903						
5	,265	3,315	95,218						
6	,166	2,079	97,296						
7	,126	1,575	98,871						
8	,090	1,129	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 79% (setenta y nueve) considerado muy bueno, y también los dos factores que representan las dos dimensiones del constructo tienen autovalor superior a 1 en la solución rotada. El cuadro de las comunidades presenta que todas las variables están bien representadas por los dos factores considerados en la solución final. Por ultimo, se llevó a cabo en análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con los ocho ítemss.

Figura 10.4.4: Análisis factorial confirmatorio – Or. Relacional y Or. Relacional LP

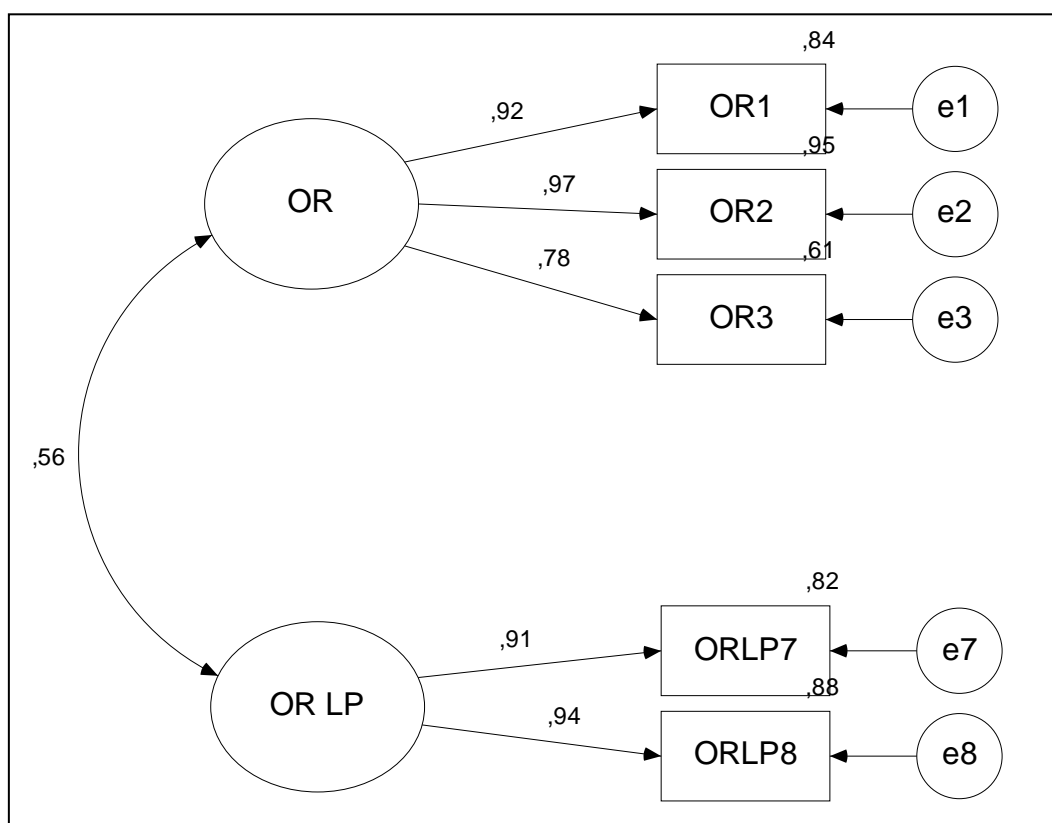


Tabla 10.4.5: Análisis factorial confirmatorio - OR

RESUMEN	O. Relacional	O. Relacional LP
ALPHA	0,915	0,92
FC	0,92	0,92
AVE	0,80	0,86

GFI	0,992
CFI	1
RMSEA	0,013

Discriminante		
	OR	ORLP
OR	0,80	
ORLP	0,31	0,86

Orientación Relacional			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
OR1	0,920	0,846	0,154
OR2	0,970	0,941	0,059
OR3	0,780	0,608	0,392
suma	2,67	2,396	0,604
suma2	7,13		
FiabComp=	0,92	Vext=	0,80

Orientación Relacional Largo Plazo			
VARIABLE	Carga estandarizada	Cuadrado de la carga	Error
ORLP7	0,910	0,828	0,172
ORLP8	0,940	0,884	0,116
suma	1,85	1,712	0,288
suma2	3,42		
FiabComp=	0,92	Vext=	0,86

El análisis factorial confirmatorio para la escala de orientación relacional confirmó las dos dimensiones que se habían planteado para el estudio. Fue encontrado un buen ajuste de los índices de ajuste en general. También se encontraron valores de varianza extraída que demuestran un nivel satisfactorio de validez convergente y discriminante.

La Tabla 10.4.6 resume las dimensiones de orientación relacional utilizadas finalmente en este trabajo. En los análisis posteriores se utilizaron las puntuaciones factoriales obtenidas mediante el análisis factorial exploratorio.

Tabla 10.4.6 – Resumen de la escala para OR

Orientación Relacional de la Empresa Receptora		
Dimensiones	Variables	Preguntas
Orientación Relacional	OR1	Conocer y comprender a nuestros clientes
	OR2	Escuchar y responder a nuestros clientes
	OR3	Implicarse en los objetivos y puntos de vista de nuestros clientes
	OR4	Comprometerse con las necesidades de nuestros clientes
	OR5	Transmitir confianza a nuestros clientes
	OR6	Corresponder a la confianza depositada por nuestros clientes
Orientación Relacional a Largo Plazo	ORLP7	Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes
	ORLP8	Fidelizar a nuestros clientes
<i>Variables validas para los análisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		
<i>Variables validas solamente para el análisis factorial exploratorio</i>		

10.4.2 Madurez en Procesos CRM

Escala

La escala de Madurez en Procesos CRM se trata de un instrumento para medir el nivel en que una empresa tiene ya implantados los procesos CRM antes del inicio del proceso de implantación de la solución tecnológica CRM. En la revisión teórica de la literatura de procesos CRM se buscó una escala de medida que fuese relevante y que encajase con el objetivo del estudio.

Literatura y respuesta inicial

En la literatura de procesos CRM se encontró la escala propuesta por Jayachandran et al (2005) que a través de cinco dimensiones (reciprocidad de información, captura de la información, integración de la información, acceso a la información y uso de la información) permite observar el grado de desarrollo de una empresa con respecto a los procesos CRM. Se aprovechó integralmente esa escala con todos sus ítems y dimensiones, y se la incorporó al cuestionario final del estudio. (Véase figura 10.4.7). El concepto de brecha fue introducido con el fin de percibir la diferencia del nivel de procesos CRM existente entre las empresas y su respectivo impacto sobre las variables del modelo.

Después de la recogida de la muestra de sometió la escala a un análisis factorial exploratorio. En el análisis factorial con la solución rotada VARIMAX se han identificado las cinco dimensiones propuestas y se han eliminado dos ítems (BP6 y BP7) que cargaban mucho en múltiples factores. La escala fue estructurada en el formato Likert con 7 puntos.

Figura 10.4.7: Cuestionario Madurez en Procesos CRM

on respecto a su empresa ANTES de la implantación del MICROSOFT DYNAMICS CRM, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:							
	<i>May en desacuerdo</i>				<i>May de acuerdo</i>		
Nuestros clientes contactaban e interaccionaban fácilmente con nosotros	1	2	3	4	5	6	7
Proporcionábamos a nuestros clientes múltiples alternativas para contactar con nosotros	1	2	3	4	5	6	7
Manteníamos contactos regulares con nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Continuamente recogíamos y actualizábamos información de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Recogíamos, de fuentes internas, datos actualizados de nuestros clientes (historiales de compra, e-mails, reclamaciones,...)	1	2	3	4	5	6	7
Recogíamos, de fuentes externas, datos actualizados de nuestros clientes (estudios de mercado, agencias, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Aprovechábamos la interacción con nuestros clientes para recoger información	1	2	3	4	5	6	7
Integrábamos la información de nuestros clientes recogida en diferentes departamentos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Integrábamos la información de nuestros clientes recogida de fuentes externas (estudios de mercado, agencias, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Integrábamos la información de nuestros clientes recogida por distintos canales de comunicación	1	2	3	4	5	6	7
Directivos y gerentes de nuestra empresa tenían fácil acceso a la información actualizada sobre nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7
Directivos y gerentes de nuestra empresa tenían acceso incluso a la información sobre nuestros clientes fuera de sus departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
Directivos y gerentes de nuestra empresa recibían la información clave sobre nuestros clientes antes de tomar sus decisiones	1	2	3	4	5	6	7
Usábamos información de nuestros clientes para definir perfiles de clientes	1	2	3	4	5	6	7
Usábamos información de nuestros clientes para segmentar el mercado	1	2	3	4	5	6	7
Usábamos información de nuestros clientes para evaluar su comportamiento y fidelidad	1	2	3	4	5	6	7
Usábamos información de nuestros clientes para identificar los mejores canales de venta	1	2	3	4	5	6	7
Usábamos información de nuestros clientes para personalizar ofertas	1	2	3	4	5	6	7
Usábamos información de nuestros clientes para identificar los mejores clientes	1	2	3	4	5	6	7
Usábamos información de nuestros clientes para desarrollar campañas	1	2	3	4	5	6	7

Tabla 10.4.8- Análisis Factorial Exploratorio - Madurez en Procesos

CRM

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,938
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3533,258
	gl	153
	Sig.	,000

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	18

Comunalidades			Matriz de componentes rotados(a)					
	Inicial	Extracción	Componente					
			Uso	Acceso	Reciprocidad	Integración	Recoge	
BP1	1,000	,853						
BP2	1,000	,875						
BP3	1,000	,709						
BP4	1,000	,819						
BP5	1,000	,908						
BP8	1,000	,793						
BP9	1,000	,874						
BP10	1,000	,893						
BP11	1,000	,884						
BP12	1,000	,886						
BP13	1,000	,807						
BP14	1,000	,784						
BP15	1,000	,784						
BP16	1,000	,842						
BP17	1,000	,822						
BP18	1,000	,798						
BP19	1,000	,762						
BP20	1,000	,765						
Método de extracción: Análisis de Componentes principales			Método de extracción: Análisis de componentes principales.					
			Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.					
			a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.					

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,938
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3533,258
	gl	153
	Sig.	,000

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	18

El análisis presenta resultados con niveles aceptables para los indicadores KMO y Chi Cuadrado. Se encontró un porcentaje de varianza explicada de 82% (ochenta y dos) considerado muy bueno, y también los cinco factores que representan las cinco dimensiones del constructo tienen autovalor superior a 1 en la solución rotada. El cuadro de las comunidades presenta que todas las variables están bien representadas por los cinco factores considerados en la solución final. Por ultimo, se llevó a cabo en análisis de fiabilidad de la escala y se encontró un nivel aceptable para la medida del alfa de Cronbach para una escala final con los 18 ítems.

Figura 10.4.9 - Análisis factorial confirmatorio – Madurez en Procesos CRM

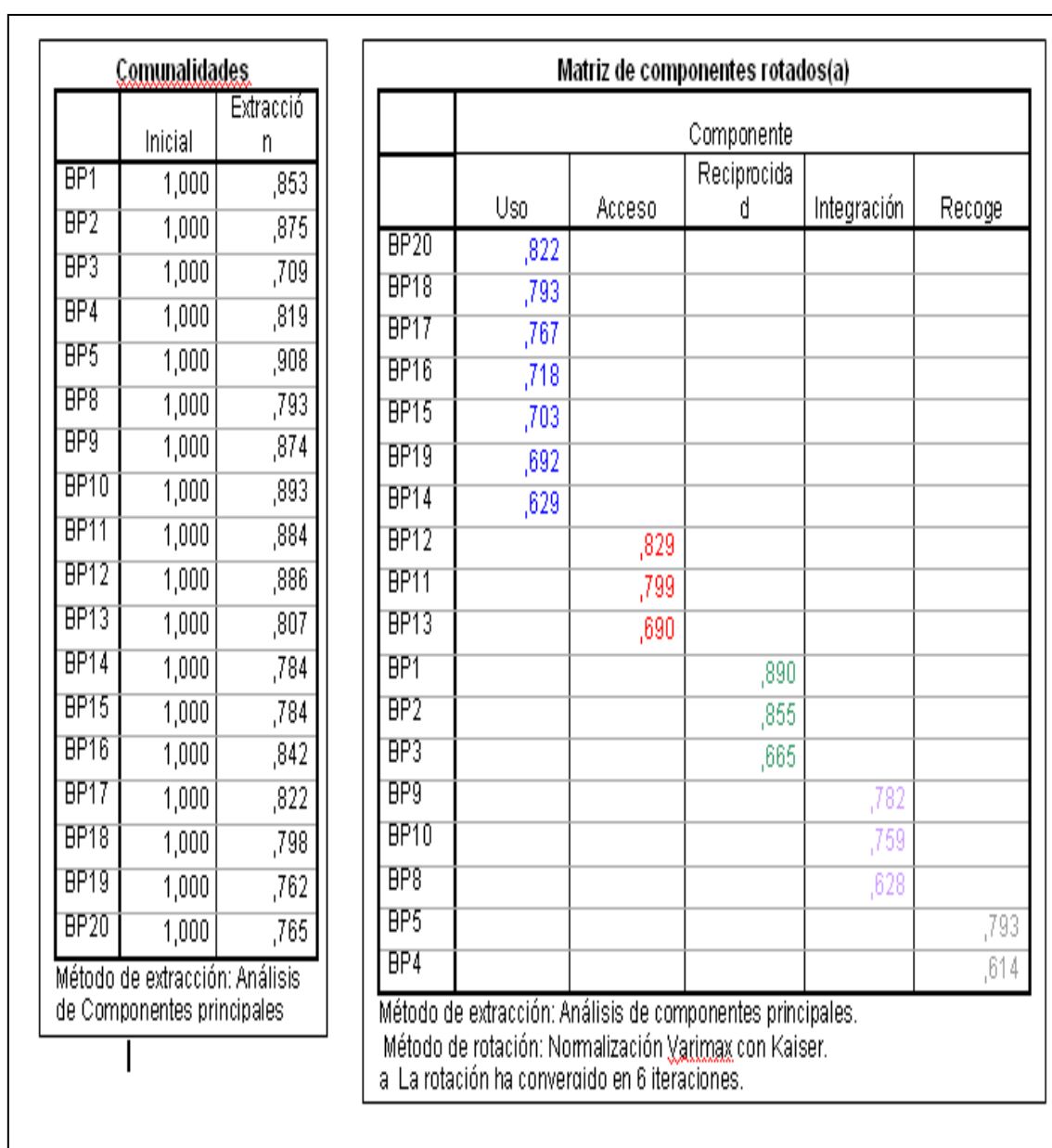


Tabla 10.4.9: Análisis factorial confirmatorio – Madurez en Procesos CRM

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	10,831	60,171	60,171	10,831	60,171	60,171	4,749	26,383	26,383
2	1,558	8,654	68,826	1,558	8,654	68,826	3,037	16,870	43,253
3	1,137	6,318	75,144	1,137	6,318	75,144	2,914	16,190	59,443
4	,797	4,427	79,570	,797	4,427	79,570	2,467	13,705	73,147
5	,536	2,979	82,550	,536	2,979	82,550	1,692	9,402	82,550

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El análisis factorial confirmatorio para la escala de madurez en procesos confirmó las cinco dimensiones que se había planteado para el estudio. Fue encontrado un buen ajuste de los índices de ajuste en general. También se encontraron valores de varianza extraída que indican un nivel satisfactorio de validez convergente y discriminante.

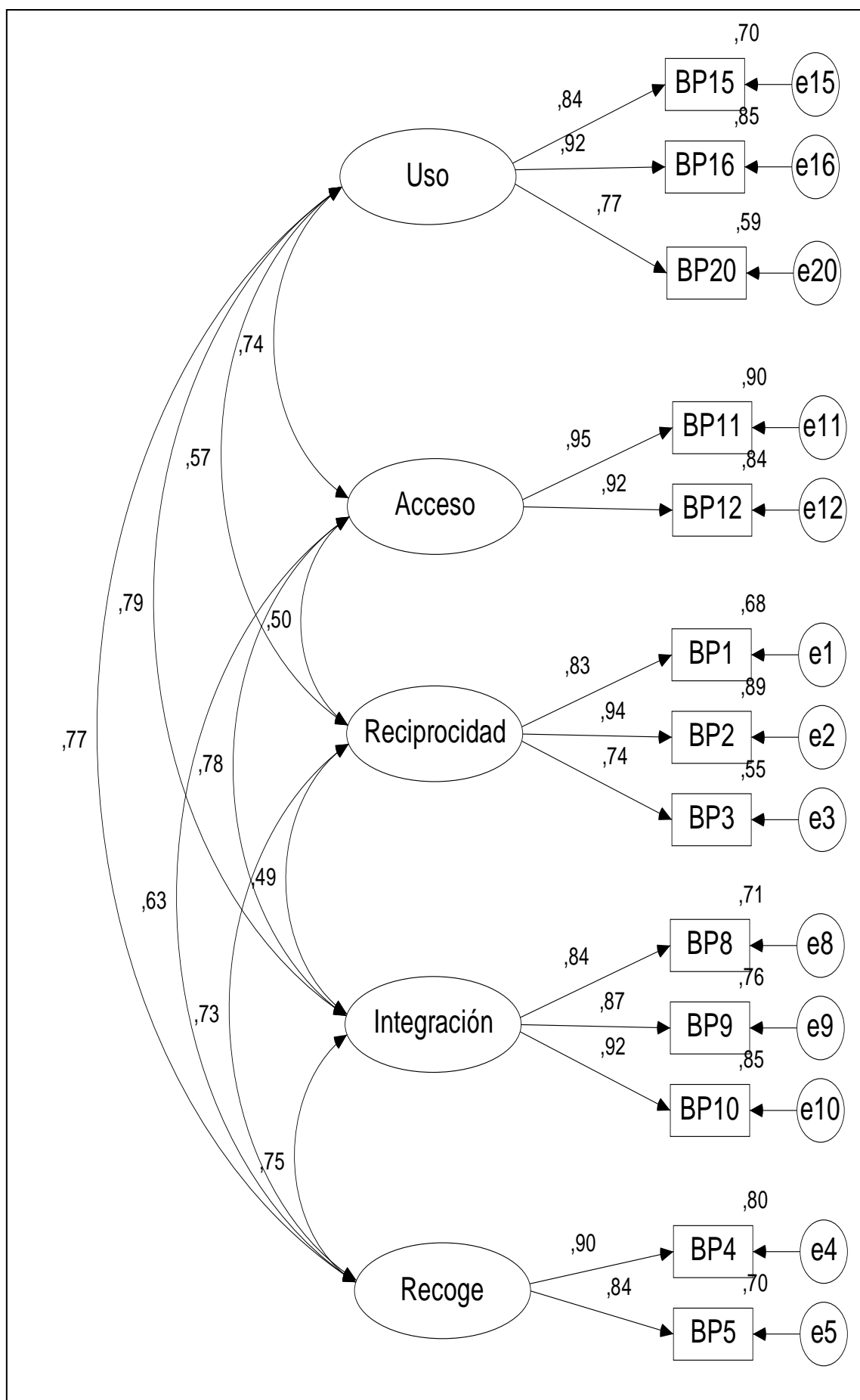


Tabla 10.4.10 – Resumen de Madurez en Procesos CRM

Brecha en Procesos CRM		
Dimensiones	Variables	Preguntas
Uso	BP14	Usábamos información de nuestros clientes para definir perfiles de clientes
	BP15	Usábamos información de nuestros clientes para segmentar el mercado
	BP16	Usábamos información de nuestros clientes para evaluar su comportamiento y fidelidad
	BP17	Usábamos información de nuestros clientes para identificar los mejores canales de venta
	BP18	Usábamos información de nuestros clientes para personalizar ofertas
	BP19	Usábamos información de nuestros clientes para identificar los mejores clientes
	BP20	Usábamos información de nuestros clientes para desarrollar campañas
Acceso	BP11	Directivos y gerentes de nuestra empresa tenían fácil acceso a la información actualizada sobre nuestros clientes
	BP12	Directivos y gerentes de nuestra empresa tenían acceso incluso a la información sobre nuestros clientes fuera de sus departamentos.
	BP13	Directivos y gerentes de nuestra empresa recibían la información clave sobre nuestros clientes antes de tomar sus decisiones
Reciprocidad	BP1	Nuestros clientes contactaban e interaccionaban fácilmente con nosotros
	BP2	Proporcionábamos a nuestros clientes múltiples alternativas para contactar con nosotros
	BP3	Manteníamos contactos regulares con nuestros clientes
Integración	BP8	Integrábamos la información de nuestros clientes recogida en diferentes departamentos de la empresa
	BP9	Integrábamos la información de nuestros clientes recogida de fuentes externas (estudios de mercado, agencias, etc.)
	BP10	Integrábamos la información de nuestros clientes recogida por distintos canales de comunicación
Recoge	BP4	Continuamente recogíamos y actualizábamos información de nuestros clientes
	BP5	Recogíamos, de fuentes internas, datos actualizados de nuestros clientes (historiales de compra, e-mails, reclamaciones,...)
<i>Variables validas solamente para el analisis factorial exploratorio</i>		
<i>Variables validas para los analisis factorial exploratorio y confirmatorio</i>		

10.4.3 Madurez en tecnología CRM

Escala

La madurez en tecnología CRM hace referencia al nivel de desarrollo en tecnología CRM de una empresa. La diferencia entre únala madurez en tecnología CRM y el nivel deseado para una completa implantación y adopción de la tecnología se denomina brecha en Tecnología CRM.

La escala de Madurez en Tecnología CRM se trata de un instrumento para medir el nivel de madurez de una empresa en la tecnología CRM antes del proceso de implantación. El nivel de madurez de una empresa en el manejo de la tecnología CRM es observado en comparación con el nivel de madurez en tecnología que implicaría en el completo uso de todas las funciones y recursos de la tecnología CRM.

Literatura y respuesta inicial

En la revisión teórica de la literatura en tecnología CRM se buscó una escala de medida que fuese relevante y que encajase con el objetivo del estudio, y se identificó como más adecuada la escala propuesta por Jayachandran et al (2005). Esa escala dispone de cinco dimensiones (soporte a ventas, soporte a marketing, soporte a servicios, soporte a análisis, soporte a acceso e integración de datos, base de datos) que reflejan bastante bien la estructura completa de una tecnología CRM. Se aprovechó integralmente esa escala con todos sus ítems y dimensiones, y se la incorporó al cuestionario final del estudio (véase figura 10.4.11).

En ese trabajo, a partir de las respuestas de cada empresa para los ítems pertenecientes a la escala, se generó un indicador global con el nivel de madurez que una empresa tiene en la tecnología CRM. Este procedimiento ya fue adoptado por Jayachandran et al (2005) que también hace uso de un indicador para observar los resultados de esa dimensión al realizar su estudio. De manera más específica, este autor usa la escala para tomar nota de la existencia o no existencia de determinada función en la tecnología CRM presente en cada empresa. Sin embargo, el trabajo aquí desarrollado propone un indicador más sofisticado que el de Jayachandran et al (2005) pues observa y cualifica la madurez en la tecnología CRM según la existencia y también el uso de la misma.

El indicador funciona de manera bastante objetiva pues se pide que la empresa indique para cada función de la tecnología CRM una de las tres respuestas (no existe, existe, existe y usábamos). Estas tres opciones están dispuestas según lo que se plantea como un nivel creciente de madurez en la tecnología CRM. Primeramente la empresa en que “no existe” una función de la tecnología posee menos madurez que aquella donde “existe” la tecnología, y esta última tiene menos madurez que aquella que donde “existe

y usa” la tecnología. Para los fines de cálculo del indicador y estimación del nivel de madurez en la tecnología CRM de cada empresa fue atribuido valor 0 (cero) para respuestas “no existe”, 1 (uno) para respuestas “existe” y 2 (dos) para “existe y usábamos”. Después de eso se sumó todas las puntuaciones según la respuesta de cada empresa para cada uno de los ítems. Finalmente fue lograda la puntuación de cada empresa en el indicador de madurez en tecnología CRM. A partir de tales medidas se concluyó que aquellas empresas que más puntuaron en el indicador estaban más maduras en la tecnología CRM y, consecuentemente, tenían una menor brecha en la tecnología CRM en comparación con las empresas que menos puntuaron en el indicador.

Figura 10.4.11: cuestionario madurez en tecnología CRM

Con respecto a su empresa ANTES de implantar el MICROSOFT DYNAMICS CRM, indique la existencia y utilización de <u>programas informáticos (software)</u> para el desarrollo de las siguientes actividades:	No existía	Existía	Existía y usábamos
Proveer con información de clientes a su fuerza de ventas	1	2	3
Proveer con información de competidores a su fuerza de ventas	1	2	3
Asignar tareas a su fuerza de ventas	1	2	3
Proveer a su fuerza de ventas con ofertas personalizadas para sus clientes	1	2	3
Proveer a su fuerza de ventas con ofertas complementarias para sus clientes	1	2	3
Consultar disponibilidad de sus productos	1	2	3
Facilitar la gestión del inventario	1	2	3
Controlar ventas a través de múltiples canales	1	2	3
Generar planes de marketing y sus presupuestos	1	2	3
Analizar las respuestas de sus campañas de marketing	1	2	3
Automatizar actividades rutinarias (ej.: generación de envíos promocionales)	1	2	3
Generar ofertas personalizadas	1	2	3
Personalizar la comunicación con sus clientes	1	2	3
Permitir al personal de atención al cliente acceso a todos los datos de interacción de sus clientes con su empresa	1	2	3
Proveer a sus clientes acceso directo a las soluciones de problemas comunes (FAQ)	1	2	3
Generar “guías” personalizadas para necesidades particulares de los clientes	1	2	3
Gestionar trazabilidad en el servicio de entrega	1	2	3
Generar previsiones sobre las preferencias de sus clientes	1	2	3
Medir la lealtad de sus clientes	1	2	3
Estimar el rendimiento futuro de sus clientes	1	2	3
Calcular tasas de retención de clientes	1	2	3
Evaluar el desempeño de los canales de venta	1	2	3
Evaluar la rentabilidad de sus productos	1	2	3
Combinar los datos de las transacciones de sus clientes con datos de fuentes externas	1	2	3
Integrar información de sus clientes provenientes de diferentes puntos de contacto (ej. email, teléfono, web)	1	2	3
Proveer acceso a datos unificados de sus clientes a directivos y gerentes de la empresa	1	2	3

Con respecto a su empresa ANTES de implantar el MICROSOFT DYNAMICS CRM, indique la existencia y utilización de <u>bases de datos</u> con la siguiente información:			
	No existía	Existía	Existía y usábanlos
Datos personales de sus clientes	1	2	3
Datos internos de ventas (ventas por catalogo, ventas de las tiendas,...)	1	2	3
Datos de los documentos financieros internos (facturas, recibos, ...)	1	2	3
Datos de las ventas de su "Call Center"	1	2	3
Datos de contactos realizados con sus clientes	1	2	3
Datos de interacción con sus clientes	1	2	3
Datos de respuesta de los clientes a campañas específicas	1	2	3
Datos de servicio al cliente (devoluciones, reclamaciones, ...)	1	2	3
Datos demográficos de los clientes	1	2	3
Datos sobre la personalidad de los clientes	1	2	3
Datos sobre el estilo de vida de los clientes	1	2	3
Datos del aprovisionamiento (inventario, memoria de compras, ...)	1	2	3
Datos de empleados (memorias personales)	1	2	3
Datos de fuentes externas (censos, información de competidores,...)	1	2	3

10.4.4 Variables de Control

En el estudio fueron usadas 2 variables para control: volumen de facturación y el número de empleados de las empresas. Esas medidas permiten tener una idea del porte de las empresas encuestadas.

Esas variables fueron extraídas del trabajo realizado por AEDEMO (2007) y se incorporaron al cuestionario con el fin de soportar el análisis estadístico posterior.

La medida de facturación esta subdividida en 5 intervalos de valores para facturación como se puede verificar en la figura 10.5.

Figura 10.5: medidas de tamaño (facturación y número de empleados)

El volumen anual de facturación de su empresa	< 1,5 millones <input type="checkbox"/>	1,5 a 3 millones <input type="checkbox"/>	3 a 6 millones <input type="checkbox"/>	6 a 30 millones <input type="checkbox"/>	> 30 millones <input type="checkbox"/>
El número de empleados de su empresa	< 10 empleados <input type="checkbox"/>	10 a 49 empleados <input type="checkbox"/>	50 a 249 empleados <input type="checkbox"/>	250 a 499 empleados <input type="checkbox"/>	> 500 empleados <input type="checkbox"/>

11. Calidad de servicio en la implantación, éxito de la implantación y éxito de las soluciones CRM

11. Calidad de servicio en la implantación, éxito de la implantación y éxito de las soluciones CRM

El estudio del impacto de la calidad de servicio en la implantación y del éxito en la gestión del proyecto de implantación sobre el éxito de las soluciones CRM, se observa por el test de las siguientes hipótesis:

H 1: El éxito en la gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica CRM relacionado positivamente con el éxito alcanzado con la solución tecnológica CRM

H 2: La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito con la solución tecnológica CRM

H 3: La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito en la gestión del proyecto de implantación

H 4: El efecto de la calidad de servicio del implantador sobre el éxito alcanzado con la solución CRM se ve mediado completamente por el éxito en la gestión del proyecto de implantación

11.1. Análisis y Resultados

Fue elegida la técnica estadística de regresión lineal múltiple para verificar la relación entre las variables que constituyen el éxito del CRM (dependiente) con las variables pertenecientes a la calidad de servicio de la empresa implantadora (independientes). La misma técnica fue empleada para observar la relación del éxito del CRM (dependiente) con el éxito en la gestión del proyecto de implantación (independiente). También se empleó la regresión múltiple para el análisis del efecto de mediación del éxito en la gestión del proyecto de implantación (dependiente) con la calidad de servicio de la empresa implantadora (independiente).

Para todos los análisis se utilizó el software estadístico SPSS versión 15 con el método de introducción de variables para la regresión. Para verificar la bondad del ajuste estimó el R^2 , que expresa la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por la variable independiente. El estudio también aporta el valor y la significatividad del F estadístico pues permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero. Tal información permite decir si las variables del estudio están o no linealmente relacionadas. La tabla de resultados presenta los coeficientes β – Betas juntamente con su nivel de significatividad para 0,1-*, 0,05-**, y 0,01-***.

Para cada modelo se observó el cumplimiento de los supuestos de la técnica que son: linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad, no-colinealidad, La linealidad se observa cuando la relación de dependencia estudiada es lineal, cuando no hay parámetros cambiantes y no hay aditividad. La independencia atesta que los residuos son independientes entre si, es decir, los residuos constituyen una variable aleatoria. La homocedasticidad se observa cuando para cada valor de una variable independiente la varianza de los residuos se mantiene constante. La normalidad se tiene cuando para cada valor de la variable independiente los residuos se distribuyen normalmente con media cero. La no-colinealidad atesta que no hay relación lineal entre ninguna de las independientes.

Tratamiento de la colinealidad: el problema con la colinealidad ha sido resuelto cuando al realizar el análisis factorial para las escalas se obtuvo las puntuaciones factoriales con la rotación ortogonal VARIMAX. Esta rotación, además de resolver el problema de la colinealidad, cumple con el objetivo de analizar los efectos de la varianza propia, no compartida, por las dimensiones que conforman los constructos de interés. Aun así, para cada regresión realizada se verificaron los FIV (factores de inflación de la varianza) con el objetivo de confirmar la inexistencia de problemas de colinealidad.

Estructura de los resultados del estudio:

Según el marco teórico desarrollado para el estudio, el éxito del CRM esta formado por tres subgrupos del éxito: Éxito en los Operacionales, Éxito estratégico relacionado con Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, y Éxito estratégico relacionado con el Ciclo de Vida con el Cliente. La medición del impacto de las variables independientes sobre el Éxito del CRM es observado através de los resultados de las regresiones con los tres subgrupos en separado. Así que para cada bloque de variables independientes se estima una regresión para cada parte del éxito del CRM.

Añadido a eso, se estimaron múltiples regresiones con el objetivo de observar el efecto de las variables independientes en separado y en conjunto para cada variable independiente.

Tabla 11.1: Tabla de resultados de las regresiones

Calidad de Servicio del Implantador, Éxito en la Gestión del Proyecto de Implantación y Éxito del CRM														
	Éxito del CRM													
	Éxito en los Operacionales				Éxito en Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia				Éxito en el Ciclo de Vida con el Cliente				Éxito Gestión Pyto Implantación	
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 1	Mod. 2
Constante	-0,04	0,07	0,05	0,61	-0,08	0,11	0,07	0,1	-0,26	0,87	0,05	0,08	-0,154	3,04***
facturación	0,06	0,01	0,07	0,03	-85**	-0,03	0,01	-0,02	0,03	-0,01	0,03	0,00	0,01	-0,04
nº de empleados	-0,06	-0,04	-0,09	-0,06	-	-0,01	-0,04	-0,02	-0,02	-0,02	-0,05	-0,04	0,06	0,03
Calidad Fiabilidad	-	0,21***	-	-0,09	-	0,26***		0,04	-	0,29***	-	0,10	-	0,57***
Calidad Empatía	-	0,19***	-	0,02	-	0,22***	-	0,09	-	0,21***	-	0,11	-	0,32***
Calidad Tangibles	-	0,17***	-	0,08	-	0,14**	-	0,07	-	0,16**	-	0,10	-	0,18***
Calidad Seguridad	-	0,29***	-	0,15**	-	0,22***	-	0,12*	-	0,24***	-	0,16**	-	0,25***
Calidad Capacidad														
Respuesta	-	0,13**	-	0,02	-	0,10	-	0,03	-	0,10*	-	0,04	-	0,19***
Calidad Educación	-	0,01	-	-0,07	-	0,12*		0,06		0,14**	-	0,10	-	0,13***
Éxito en la gestión del proyecto de implantación (EGPI)	-		0,53***	0,53***	-	-	0,50***	0,40**	-	-	0,50***	0,33***	-	-
R ²	.004	.208	.284	.325	0.000	.208	.252	.275	.001	.239	.247	.284	.004	.581***
ANOVA F	0.39	6.54***	26.92***	10.6***	0.15	6.54***	22.96***	8.34***	0.72	7.80***	22.28***	8.74***	0.37	34.51***

11.2. Discusión y contraste de hipótesis

Hipótesis 1:

“El éxito en la gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica CRM relacionado positivamente con el éxito alcanzado con la solución tecnológica CRM”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 1.

Concretamente, en los modelos con numero 3 se puede verificar ese soporte. Primero, en el modelo de regresión de número 3 para Éxito en los Operacionales, se obtuvo un modelo significativo con $F = 26,92$ al 0,01 de significatividad. Además, se encontró un coeficiente estandarizado de .53 con 0,01 de significatividad, es decir, impacto positivo y significativo. De esa manera se soporta la idea de que el éxito en la gestión del proyecto de implantación contribuye positivamente para el éxito en los operacionales.

Para el modelo de regresión numero 3 para Éxito en Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, también se encontró un resultado positivo y significativo. El modelo ha resultado significativo con $F = 22,96$ al 0,01, y el coeficiente de .50 al 0,01 también resulta significativo. Por lo tanto, se tiene que efectivamente el éxito en la gestión del proyecto de implantación impacta positivamente el éxito de la empresa receptora con Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia.

Para el modelo de regresión con el Éxito con el Ciclo de Vida con el Cliente también se tiene soporte empírico. Para este modelo, que también es significativo, todas las variables soportan el resultado de impacto positivo e significativo de la calidad de servicio del implantador sobre el éxito con el ciclo de vida con el cliente.

Considerando que las dimensiones de calidad de servicio resultan significativas y con betas positivos, se puede afirmar que la calidad de servicio de la empresa implantadora impacta positivamente el Éxito del CRM en la empresa receptora.

Hipótesis 2

“La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito con la solución tecnológica CRM”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 2.

Concretamente, en los modelos con numero 2 se pueden apreciar estas relaciones. Primero, en el modelo de regresión de número 2 para Éxito en los Operacionales, se obtuvo un modelo significativo con $F = 6,54$ al 0,01 de significatividad. También todas las dimensiones de la calidad de servicio (fiabilidad, empatía, tangibles, seguridad y capacidad de respuesta) del implantador exceptuándose Educación resultan significativas. De esa manera se soporta la idea de que la calidad de servicio de la empresa implantadora contribuye positivamente para el éxito en los operacionales.

Para el modelo de regresión numero 2 para Éxito en Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, también se encontró un resultado positivo y significativo. El modelo ha resultado significativo y todas las variables exceptuándose capacidad de Capacidad de Respuesta resultan significativas. Por lo tanto, se tiene que efectivamente la calidad de servicio del implantador impacta positivamente el éxito de la empresa receptora con Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia.

Para el modelo de regresión con el Éxito con el Ciclo de Vida con el Cliente también se tiene soporte empírico. Para ese modelo, que también es significativo, todas las variables soportan el resultado de impacto positivo e significativo de la calidad de servicio del implantador sobre el éxito con el ciclo de vida con el cliente.

Considerando que las dimensiones de calidad de servicio resultan significativas y con betas positivos, se puede afirmar que la calidad de servicio de la empresa implantadora impacta positivamente el Éxito del CRM en la empresa receptora.

Hipótesis 3

“La calidad de servicio del implantador contribuye positivamente para que la empresa receptora alcance más éxito en la gestión del proyecto de implantación”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 3.

Concretamente, en el modelo con numero 2 para éxito en la gestión del proyecto de implantación se puede verificar ese soporte. Primeramente se obtuvo un modelo significativo con $F = 34,51$ al 0,01 de significatividad. Todas las dimensiones de la calidad de servicio (fiabilidad, empatía, tangibles, seguridad y capacidad de respuesta) del implantador resultan significativas al 0,01 de significatividad. De esa manera se soporta la idea de que la calidad de servicio de la empresa implantadora contribuye positivamente para el éxito en la gestión del proyecto de implantación.

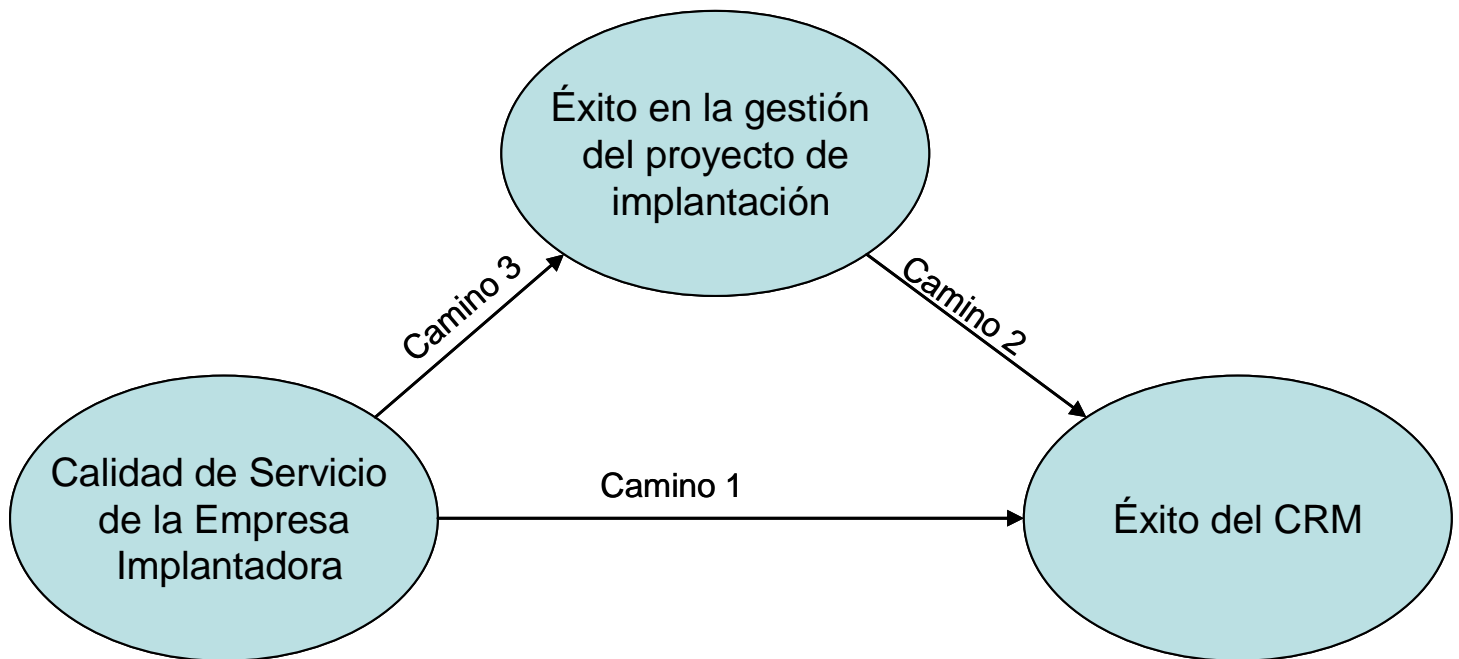
Hipótesis 4

“El efecto de la calidad de servicio del implantador sobre el éxito alcanzado con la solución CRM se ve mediado completamente por el éxito en la gestión del proyecto de implantación”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 4.

Para se observar soporte empírico para la hipótesis de mediación se utilizó la propuesta de Baron y Kenny (1986) y para clarear el significado de esa mediación se diseñó un diagrama de camino para presentar la cadena causal. (ver figura 11.1)

Figura 11.1: propuesta Baron y Kenny (1986)



Una variable funciona como mediadora cuando encuentra las siguientes condiciones: 1- cambios en los niveles de las variables independientes conllevan cambios en la variable dependiente, 2- cambios en la variable mediadora conllevan cambios sobre la variable dependiente, 3- la relación entre las variables independientes y dependientes desaparece con al introducir el efecto de la variable mediadora (Baron y Kenny, 1986).

La propuesta de mediación entre calidad de servicio del implantador, éxito en la gestión del proyecto de implantación y éxito del CRM asume que existen dos caminos causales de las variables independientes hacia la dependiente éxito del CRM. El camino uno se refiere al efecto directo, y ya comprobadamente positivo y significativo, de la calidad de servicio del implantador sobre el éxito del CRM. El camino dos se basa en el el efecto directo, positivo y significativo del éxito en la gestión del proyecto de implantación sobre el éxito del CRM.

Sin embargo, para se comprobar el efecto mediador hacen falta 2 puntos: 1- probar el tercer camino entre la variable independiente calidad de servicio de la empresa

implantadora y, la sospecha mediadora, éxito en la gestión del proyecto de implantación, 2- observar el efecto de estimar el impacto de ambas variables sobre el éxito del CRM cuando estimadas a la vez.

Punto 1: efecto de la variable independiente sobre la sospecha mediadora

Se verificó un efecto positivo y significativo de la calidad de servicio de la empresa implantadora sobre el éxito en la gestión del proyecto de implantación.

Se estimó una regresión con la variable independiente calidad de servicio de la empresa implantadora sobre la dependiente éxito en la gestión del proyecto de implantación. Conforme se ha percibido en la confirmación de la hipótesis 1, el modelo 2 de la tabla para éxito en la gestión del proyecto de implantación se tiene un modelo significativo con $F= 34,51$ al 0,01. También se tiene todos los coeficientes de la calidad de servicio del implantador, positivos y significativos. Por lo tanto, se confirma el efecto de la variable independiente sobre la variable sospecha mediadora.

Punto 2: cumplimiento de condiciones para la hipótesis de mediación

Se verificó el cumplimiento de las condiciones sugeridas por Baron y Kenny (1986) para la hipótesis de efecto mediador de la variable éxito en la gestión del proyecto de implantación para el impacto de la calidad de servicio de la empresa implantadora y el éxito del CRM.

En los modelos con numero 4 para los partes del éxito del CRM (éxito en los operacionales, éxito en adaptabilidad, efectividad y eficiencia, y éxito con el ciclo de vida con el cliente) se observó las condiciones necesarias para comprobar la mediación. Concretamente, se tiene que en el modelo 4 de las 3 partes citadas, las dimensiones de la calidad de servicio del implantador dejan de ejercer impacto significativo sobre el éxito del CRM cuando se inserta la variable éxito en la gestión del proyecto de implantación en conjunto. También se observó que el coeficiente para el efecto éxito en la gestión del proyecto de implantación ha reducido para los 3 casos. De esa manera, se encontró

evidencias suficientes para atestar el efecto mediador de la variable éxito en la gestión del proyecto de implantación.

12. Cultura de Mercado y éxito de las soluciones CRM

12. Cultura de Mercado y éxito de las soluciones CRM

El estudio del impacto de la cultura de mercado sobre el éxito de las soluciones CRM, se observa por el test de las siguientes hipótesis:

H 5 : La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de la solución tecnológica CRM

H 6: La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM

H 7: La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito del CRM

H 8: La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM.

12.1. Análisis y Resultados

Fue elegida la técnica estadística de regresión lineal múltiple para verificar la relación entre las variables que constituyen el éxito del CRM (dependiente) y el Éxito en la gestión del proyecto de implantación con las variables pertenecientes a la cultura de mercado (independientes).

Estructura de los resultados del estudio:

Según el marco teórico desarrollado para el estudio, el éxito del CRM esta formado por tres subgrupos del éxito: Éxito en los Operacionales, Éxito estratégico relacionado con Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, y Éxito estratégico relacionado con el Ciclo de Vida con el Cliente. La medición del impacto de las variables independientes sobre el Éxito del CRM es observado através de los resultados de las regresiones con los tres subgrupos en separado. Así que para cada bloque de variables independientes se estima una regresión para cada parte del éxito del CRM.

Añadido a eso, se estimaron múltiples regresiones con el objetivo de observar el efecto de las variables independientes en separado y en conjunto para cada variable independiente.

Tabla 12.1: Tabla de resultados de las regresiones

Cultura de Mercado y el Éxito del Crm																
Cultura de Mercado	Éxito Gestión Pyto Implantación				Éxito del CRM											
					Éxito en los Operacionales				Éxito en Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia				Éxito en el Ciclo de Vida con el Cliente			
	Mod. 1	Mod.2	Mod.3	Mod. 4	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4
Constante	-0,15	-0,25	-0,19	-0,26	-0,04	-0,09	-0,06	-0,10	-0,08	-0,03	-0,04	-0,05	-0,26	-0,05	-0,06	-0,07
facturación	0,01	0,01	0,02	0,02	0,06	0,07	0,07	0,07	-,85**	0,00	0,02	0,01	0,03	0,03	0,04	0,04
n° de empleados	0,06	0,09	0,06	0,09	-0,06	-0,04	-0,05	-0,03	-	0,01	0,00	0,00	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01
Orientación al Competidor	-	-0,01	-	-0,04	-	0,00	-	-0,06	-	0,20***	-	0,17**	-	0,17**	-	0,13*
Orientación al Cliente	-	0,24***	-	0,18**	-	0,23***	-	0,14	-	0,17**	-	0,11	-	0,13*	-	0,05
Coordinación Interfuncional	-	-0,01	-	-0,04	-	0,08	-	0,02	-	0,03	-	0,00	-	-0,01	-	-0,06
Orientación Relacional	-	-	0,18*	0,11	-	-	0,18***	0,12	-	-	0,21***	0,12	-	-	0,19***	0,16*
Orientación Relacional LP	-	-	0,03	-0,01	-	-	0,13*	0,09	-	-	0,09	0,01	-	-	0,06	0,03
R ²	.004	.058	.037	.067	.004	.061	.053	.070	0.000	.069	.051	.078	.001	.048	.041	.061
ANOVA F	0.37	2.49**	1.93*	2.06**	0.39	2.62**	2.83**	2.16**	0.15	3.02***	2.72**	2.43***	0.72	2.02*	2.17*	1.88*
* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.																

12.2. Discusión y contraste de hipótesis

Hipótesis 5

“La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de la solución tecnológica CRM”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 5.

Concretamente, en los modelos con numero 2 se puede verificar ese soporte. Primero, en el modelo de regresión de número 2 para Éxito en los Operacionales, se obtuvo un modelo significativo con $F=2,62$ al 0,05 de significatividad. La dimensión de orientación al cliente vuelve a resultar significativa. De esa manera se soporta la idea de que la orientación al mercado contribuye positivamente para el éxito en los operacionales.

Para el modelo de regresión numero 2 para Éxito en Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, también se encontró un resultado positivo y significativo. El modelo ha resultado significativo y las variables orientación al competidor y orientación al cliente resultan significativas. Por lo tanto, se tiene que efectivamente la orientación al mercado impacta positivamente el éxito de la empresa receptora con Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia.

Para el modelo de regresión con el Éxito con el Ciclo de Vida con el Cliente también se tiene soporte empírico. Para ese modelo, que también es significativo, las variables orientación al competidor y orientación al cliente soportan el resultado de impacto positivo e significativo de la orientación al mercado sobre el éxito con el ciclo de vida con el cliente.

Considerando que las dimensiones de calidad de servicio resultan significativas y con betas positivos, se puede afirmar que la orientación al mercado impacta positivamente el Éxito del CRM en la empresa receptora

Hipótesis 6

“La orientación al mercado está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM.”.

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 6.

Concretamente, en el modelo con numero 2 para éxito en la gestión del proyecto de implantación se puede verificar ese soporte. Primeramente se obtuvo un modelo significativo con $F = 2.49$ al 0,05 de significatividad. La dimensión orientación al cliente resulta significativa positivamente al 0,01 de significatividad. De esa manera se soporta la idea de que la orientación al mercado contribuye positivamente para el éxito en la gestión del proyecto de implantación.

Hipótesis 7

“La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito del CRM”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 7.

Concretamente, en los modelos con numero 3 se puede verificar ese soporte. Primero, en el modelo de regresión de número 3 para Éxito en los Operacionales, se obtuvo un modelo significativo con $F = 2,83$ al 0,05 de significatividad. Además, se encontró una significatividad positiva para orientación relacional y orientación relacional para el largo plazo. De esa manera se soporta la idea de que la orientación relacional contribuye positivamente para el éxito en los operacionales.

Para el modelo de regresión numero 3 para Éxito en Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, también se encontró un resultado positivo y significativo. El modelo ha resultado significativo con $F = 2,72$ al 0,01, y el coeficiente para orientación relacional vuelve a ser significativo y positivo. Por lo tanto, se tiene que efectivamente la orientación relacional impacta positivamente el éxito de la empresa receptora con Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia.

Para el modelo de regresión con el Éxito con el Ciclo de Vida con el Cliente también se tiene soporte empírico. Para ese modelo, que también es significativo, la orientación relacional soporta el resultado de impacto positivo y significativo de la orientación relacional sobre el éxito con el ciclo de vida con el cliente.

Considerando los resultados significativos y con betas positivos, se puede afirmar que la orientación relacional impacta positivamente el Éxito del CRM en la empresa receptora.

Hipótesis 8

“La orientación relacional está relacionada positivamente con el éxito de implantación de la solución tecnológica CRM..”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 8.

Concretamente, en el modelo de regresión de número 3 para Éxito en la Gestión del Proyecto de Implantación, se obtuvo un modelo significativo con $F = 1,93$ al 0,1 de significatividad. Además, para orientación relacional se encontró un coeficiente estandarizado de .18 con 0,1 de significatividad, es decir, impacto positivo. De esa manera se soporta la idea de que la orientación relacional contribuye positivamente para el Éxito en la Gestión del Proyecto de Implantación.

Resultado Final:

Al verificar que individualmente la orientación al mercado y la orientación relacional tienen impacto positivo sobre el Éxito en la Gestión del proyecto de Implantación y sobre el éxito del CRM, se dice que la cultura de mercado impacta positivamente en las medidas de éxito estudiadas. Este resultados se corroboran con los modelos con número 4 que estiman a la vez orientación al mercado y relacional y que reafirman varios de los efectos significativos ya comentados.

13. Madurez en procesos y tecnología CRM y el éxito en las soluciones CRM

13. Madurez en procesos y tecnología CRM y el éxito en las soluciones CRM

El estudio del impacto de la madurez en tecnología y en procesos o sobre el éxito de las soluciones CRM, se observa por el test de las siguientes hipótesis:

H 9: La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM.

H 10: La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM

H 11: La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM

H 12: La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM.

13.1. Análisis y Resultados

Fue elegida la técnica estadística de regresión lineal múltiple para verificar la relación entre las variables que constituyen el éxito del CRM (dependiente) y el Éxito en la gestión del proyecto de implantación (dependiente) con las variables pertenecientes a la madurez en tecnología CRM y en procesos de información CRM (independientes).

Estructura de los resultados del estudio:

Según el marco teórico desarrollado para el estudio, el éxito del CRM está formado por tres subgrupos del éxito: Éxito Operativo, Éxito estratégico relacionado con Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia, y Éxito estratégico relacionado con el Ciclo de Vida con el Cliente. La medición del impacto de las variables independientes sobre el Éxito del CRM es observado a través de los resultados de las regresiones con los tres subgrupos en separado. Así que para cada bloque de variables independientes se estima una regresión para cada parte del éxito del CRM.

Tabla 13.1: Tabla de resultados de las regresiones

Madurez en Tecnología CRM y en Procesos de Información CRM y éxito del CRM																			
	Éxito Gestión Pyto Implantación					Éxito del CRM													
						Éxito Operativo					Éxito en Adaptabilidad, Efectividad y Eficiencia					Éxito en el Ciclo de Vida con el Cliente			
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4
Constante	x	0,00	x	0,00	x	x	x	*-0,45	*-0,45	x	x	x	**0,57	**0,57	*-,52	x	x	-0,11	-0,11
facturación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
n° de empleados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Procesos Uso	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	0,14**	-	x	-	-	x	-	x
Procesos Acceso	-	0,15**	-	0,15**	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x
Procesos Reciprocidad	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x
Procesos Integración	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x
Procesos Recogida	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x
Tecno Ventas	-	-	x	x	-	-	-	0,24***	0,24***	-	-	-	0,17**	0,17**	-	-	-	0,28***	0,28***
Tecno Marketing	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x
Tecno Servicio al Cliente	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x
Tecno Análisis	-	-	x	x	-	-	-	**0,17	**0,17	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x
Tecno Integración Acceso	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x
Tecno Base de Datos	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	**0,18	**0,18
Índice Global Madurez Tecno	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x	-	-	-	-	0,15**	-	-	-	-
Canales Antes Cantidad	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x	-	-	-	-
Canales Antes Variabilidad	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x	-	-	-	-
R ²	x	.022	x	.022	x	x	x	.039	.039	x	x	.021	.030	.030	.022	x	x	.055	.055
ANOVA F	x	4.71**	x	4.71**	x	x	x	4.21**	4.21**	x	x	4.39**	6.46***	6.46***	4.59**	x	x	5.91***	5.91***
* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.																			
x=variable excluida por la regresión stepwise en la estimación																			

13.2. Discusión y contraste de hipótesis

Hipótesis 9

“La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM”

Se encontró soporte empírico parcial para la hipótesis 9.

Concretamente, en el modelo con numero 2 con respecto al éxito en adaptabilidad, efectividad y eficiencia se puede verificar ese soporte. Pero se dice que el soporte es parcial pues en éxito operativo y éxito en el ciclo de vida con el cliente no se tiene el soporte empírico. En ese punto se tiene que el uso de la información es la dimensión de procesos que resultó significativa. De esa manera se soporta la idea de que la madurez en los procesos de información CRM contribuyen parcialmente y positivamente para el éxito del CRM.

Hipotesis 10:

“La madurez en los procesos de información CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM.”

Se encontró soporte empírico parcial para la hipótesis 10.

Concretamente, en el modelo con número 2 y 4 para éxito en la gestión del proyecto de implantación se puede verificar ese soporte. Primeramente se obtuvo un modelo significativo con $F = 4.71$ al 0,05 de significatividad. La dimensión acceso a la información resulta significativa positivamente al 0,05 de significatividad. De esa manera se soporta la idea de que la madurez en procesos de información CRM contribuye positivamente para el éxito en la gestión del proyecto de implantación aunque solamente una de las dimensiones resultó significativa.

Hipótesis 11

“La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con el éxito del CRM”

Se encontró soporte empírico para la hipótesis 11.

La madurez en tecnología CRM presentó resultados divergentes para las distintas dimensiones de esa variable.

Concretamente, en el modelo con número 3 y 4 para éxito operativo, éxito con el ciclo de vida con el cliente y éxito en adaptabilidad, efectividad y eficiencia se puede verificar el soporte para el impacto positivo y significativo de la madurez en tecnología sobre el éxito del CRM.

No obstante, resultó interesante verificar que otras dimensiones de la madurez en tecnología CRM tienen impacto distinto sobre el CRM. Por ejemplo, la dimensión Análisis resulta significativa y negativa al 0.05 de significatividad para el éxito en los operativos. Además, la dimensión éxito con el ciclo de vida con el cliente recibe impacto significativo y negativo de la dimensión base de datos de los clientes para los modelos 3 y 4. En ese caso el impacto es significativo al 0.05.

Hipótesis 12

“La madurez en tecnología CRM está positivamente relacionada con la implementación de la tecnología CRM.”

No se encontró soporte empírico para la hipótesis 12.

No se ha encontrado soporte empírico para el impacto de la madurez en tecnología en la gestión del proyecto de implantación del CRM. El modelo no ha resultado significativo tampoco las variables del modelo.

14. Conclusiones, Implicaciones y Futuras Líneas de Investigación

14. Conclusiones, Implicaciones Y Futuras Líneas de Investigación

14.1. Conclusiones

Conclusiones generales:

Ese trabajo tiene un componente innovador que corresponde a la realización del estudio empírico con una muestra significativa de empresas que efectivamente implantaron una solución tecnológica CRM. La literatura del área del CRM es bastante amplia, pero está basada principalmente en estudios de carácter exploratorio o estudios de casos (Wilson et al, 2002; Goodhue et al, 2002). La literatura académica en este ámbito de la tecnología CRM carece en gran medida de trabajos empíricos concluyentes debido a la escasa representatividad de sus fuentes de información. Esto se debe fundamentalmente a que el acceso a una muestra de empresas que hayan implantado una solución CRM es muy difícil. Todos estos trabajos exploratorios son muy importantes y han sido fundamentales en la construcción del marco teórico de este trabajo. Sin embargo, no permiten la generalización de sus resultados. Este trabajo tiene como uno de sus diferenciales la colaboración de una renombrada empresa proveedora de soluciones tecnológica CRM a nivel mundial, que facilitó el acceso a su base de datos de clientes en España para la realización del estudio. Esto ha permitido la configuración de una base de datos de empresas que han implantado una solución tecnológica CRM y confiere un alto grado de representatividad a los resultados alcanzados.

Otro aspecto distintivo de ese trabajo es el estudio del proceso de implantación de la solución CRM. La literatura académica en torno al CRM señala que el proceso de la implantación de la solución CRM es complejo y supone un gran cambio en la cultura, en los procesos y en la tecnología de la empresa (King y Jones, 2008). Sin embargo, apenas existen trabajos empíricos que investiguen el nivel de los cambios sufridos por las empresas en las dimensiones citadas, y tampoco el impacto de estos cambios sobre

el éxito del CRM. Ese trabajo profundiza en esta línea, contribuyendo a la literatura académica del área del CRM, la gestión de proyectos, y el cambio organizativo.

Finalmente, otra de las contribuciones más relevantes al área del CRM ha sido la iniciativa innovadora de estudiar el servicio de la empresa implantadora de la solución tecnológica CRM. Dada la complejidad que supone la implantación de una solución CRM, casi todas las empresas optan por contratar el servicio consultivo de una empresa implantadora; de hecho, la facturación por estos servicios suele ser tan significativa como la facturación por las licencia de uso de la solución. La literatura previa relacionada a ese tópico es muy pobre; a veces se limita a informes y artículos publicados por las empresas protagonistas del sector. Este trabajo realiza un gran salto a este respecto, pues adapta una escala para medir la calidad del servicio de la empresa implantadora, y contrasta la relación entre el servicio del implantador con el éxito del CRM.

Conclusiones específicas

Este trabajo ha tenido como finalidad realizar un análisis empírico sobre los factores críticos para el éxito en la implantación de la solución tecnológica CRM en las empresas. Concretamente este trabajo se ha centrado en medir el éxito del CRM y posteriormente analizar el impacto de factores inherentes a la empresa receptora y a la empresa implantadora sobre el éxito del CRM en las empresas.

Primeramente el trabajo ha supuesto una extensa revisión de la literatura académica y divulgativa en torno al CRM para comprender el concepto de éxito del CRM. Se ha constatado una gran diversidad de planteamientos en lo que respecta a la coceptualización del éxito del CRM. Esto se debe a que los trabajos existentes enfocan el CRM solo como estrategia, o como solución tecnológica, o como proceso dentro de la empresa, y los indicadores del éxito se centran en a medir el resultado exclusivamente desde la perspectiva adoptada. No obstante, la definición de CRM de Richard y Jones (2008) es integradora en cuanto que lo define como un conjunto de actividades soportadas por tecnología y procesos que son guiados por una estrategia y que tiene como objetivo incrementar el desempeño del negocio en el área de gestión de los clientes. Este trabajo avanza en esta línea puesto que propone una conceptualización y

medición integral del éxito del CRM que integra procesos, tecnología y estrategia. La escala de medida propuesta ha sido validada e implantada en el estudio empírico, probando ser un instrumento reútil para medir el éxito del CRM en el sentido más amplio de su definición.

Este estudio también concluye empíricamente que la calidad de servicio de la empresa implantadora es determinante en el alcance del éxito en la gestión del proyecto de implantación. La empatía, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, y los elementos tangibles que acompañan el servicio del implantador son elementos determinantes para el éxito en la gestión del proyecto de implantación. Los elementos tangibles, por ejemplo, son importantes para que la empresa comprenda el alcance del proyecto de implantación del CRM. Tales elementos promocionan el proyecto entre los empleados, diseminando una actitud positiva y facilitando la apreciación de los beneficios del mismo (Lassar, Lassar y Rauseo, 2008). Eso contribuye positivamente a una mayor implicación de los empleados con el proyecto y genera buenas expectativas (Murray y Schlacter, 1990; Palmer y O'Neill, 2003).

El estudio confirma que no es suficiente para alcanzar el éxito que la empresa receptora contrate el servicio de la implantadora de la solución CRM. La clave para el éxito del CRM está en la manera cómo la empresa implantadora dispensa su servicio, y en cómo éste es percibido por la empresa receptora. La capacidad de respuesta y empatía, por ejemplo, probaron ser indispensables para que la empresa implantadora logre entregar un servicio satisfactorio para la receptora receptora. La seguridad y fiabilidad en el servicio, hacen que los empleados sean menos resistentes a adoptar los cambios sugeridos por la empresa implantadora. Los elementos tangibles y materiales presentados por el implantador también facilitan el aprendizaje de las nuevas funcionalidades del sistema. Todos estos componentes de la calidad de servicio de la empresa implantadora han resultado ser importantes para en todos los aspectos que conforman el éxito del CRM.

Este estudio también ha constatado empíricamente que lograr el éxito en la gestión del proyecto de implantación del CRM es determinante para se lograr el éxito del CRM en todos sus aspectos. Este resultado está en línea con la propuesta de Milosevic y Patanakul (2005), donde aspectos de la gestión del proyecto como el

proceso de implantación han sido identificados como elementos claves que afectan el éxito del proyecto.

Esta conclusión con respecto al efecto del éxito de la gestión del proyecto de implantación sobre el éxito del CRM es aun más importante si se tiene en cuenta que este éxito de implantación ejerce un efecto mediador completo en la relación entre la calidad de servicio del implantador y el éxito del CRM. Es decir, la calidad de servicio de la empresa implantadora solo determina el éxito del CRM si antes se alcanza el éxito en la gestión del proyecto de implantación. Este resultado confiere aun más importancia en la gestión del proyecto de implantación. Eso es así porque, aunque la empresa implantadora disponga de todos los atributos para un buen servicio consultivo, si hay un fallo relevante en el proyecto de implantación, el resultado de todo el CRM se puede comprometer. Por lo tanto, es clave para la empresa implantadora atenerse al tiempo, presupuesto y calidad del proyecto de implantación.

Trabajos previos sugieren que las empresas más orientadas al mercado generan mejor desempeño organizacional (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990), mejor gestión de los recursos humanos (Gay y Salaman, 1992; Guest, 1990), ventajas con relación a sus competidores en las iniciativas de marketing y en costes (Zheng Zhou et al, 2007) y estan estrechamente vinculadas a una exitosa gestión de la calidad (Mavondo y Farrel, 2003). Ese trabajo supone un avance al respecto al evidenciar que las culturas más orientadas al mercado logran mejores resultados con la gestión de la implantación de la solución tecnológica CRM. También las empresas con más orientación al mercado y orientación relacional tienden a finalizar el proyecto de implantación dentro del presupuesto inicial y en el tiempo estimado.

Los resultados del estudio muestran que las empresas con cultura de mercado más fuerte también logran mejores resultados con la implantación de la solución tecnológica CRM. Esto es coherente con el estudio de Javalgi et al (2006), donde empresas que tienen mayor nivel de orientación al mercado conocen mejor las expectativas y los intereses potenciales de sus clientes y, descubriendo las fuerzas de sus competidores, se tornan capaces de combinar esa inteligencia para crear un servicio que ofrezca más valor a los clientes (Javalgi et al, 2006). Los resultados positivos también se manifiestan el ámbito de la satisfacción, lealtad, retención y, en general, en el ciclo

de vida con cliente (Wei, 2003; Javalgi et al, 2006; Javalgi et al, 2005; Chen, 2007; Plakoyiannaki et al , 2008).

Los resultados del estudio permitieron observar que las empresas con elevado nivel orientación al cliente logran mejores resultados operativos con el CRM. No obstante, aquellas con mayor nivel de orientación a la competencia alcanzan más éxito en adaptabilidad, efectividad y eficiencia y también en la mejora del ciclo de vida del cliente. Por otro lado, empresas con elevada orientación relacional alcanzan más éxito en todos los niveles del éxito del CRM.

Sorprendentemente la coordinación interfuncional no influye en el éxito del CRM como preveía al principio del estudio. Probablemente no es determinante del éxito porque la solución tecnológica ya se centra en recoger informaciones de los múltiples sectores de la empresa y almacenar e integrar la información en una base de datos común a todos los usuarios, facilitando el flujo de información entre las distintas áreas funcionales de la empresa. Por lo tanto, la importancia de esta dimensión de la orientación al mercado resulta menor por ser suplida directamente por la solución tecnológica.

Otra conclusión alcanzada consiste en la aportación de la orientación relacional a largo plazo sobre el éxito operativo. Las empresas más orientadas a largo plazo perciben más beneficio en la solución tecnológica CRM en el soporte de sus actividades de gestión. Con el paso del tiempo, las empresas acumulan cada vez más información de sus clientes y dependen del soporte de la solución CRM para usar de manera efectiva esta información en sus actividades.

Al contrario de lo que se podría suponer, los resultados empíricos de este estudio muestran que la familiaridad de las empresas con soluciones tecnológicas no es determinante para alcanzar el éxito del proyecto de implantación CRM. La explicación para esto es que la solución tecnológica CRM en su forma de utilización puede variar mucho frente a las herramientas que empresas usan para gestionar sus clientes.

La madurez en tecnología CRM impacta positivamente el éxito que la empresa receptora alcanza con el CRM. La utilización previa de una solución tecnológica con el

objetivos de atender los fines de la estrategia CRM, determinan más éxito del CRM en esa empresa. Consecuentemente, tener implantadas soluciones tecnológicas para hacer, por ejemplo, ventas cruzadas o relacionadas, o gestionar programas de fidelidad con la base de clientes, facilita el camino en la implantación de una solución integral de CRM.

La conclusión de este estudio respecto al impacto de la madurez en tecnología sobre el éxito del CRM es muy coherente con el impacto de la formación y aprendizaje sobre el éxito del CRM. Se puede concluir una vez más que el conocimiento funcional de la tecnología no aporta nada si no va acompañado del conocimiento empírico de la estrategia CRM.

El hecho de tener procesos que facilitan el acceso a los datos claves para que los directivos y gestores tomen sus decisiones contribuye al el éxito la gestión del proyecto de implantación del CRM. El CRM tiene una carácter estratégico e influye directamente las decisiones que toman los directivos de la empresa. Por eso, es imprescindible hacerles llegar la información y datos recogidos a través de los múltiples canales de la empresa. Las empresas que parten de cierta madurez en estos procesos de acceso a la información tienen más éxito en la gestión del proyecto de implantación.

De la misma manera, este estudio concluye que la madurez en procesos de información relacionados con los clientes determina el éxito del CRM en términos de adaptabilidad, efectividad y eficiencia de la empresa receptora de la solución. Concretamente, los procesos que están más asociados al alcance de este éxito son los relacionados con el uso de los datos para las decisiones estratégicas.

Los resultados empíricos de este estudio evidencian que la madurez en procesos CRM determina el éxito del CRM siguiendo una secuencia lógica. Primeramente, la empresa que tiene mayor experiencia con los procesos para el acceso a la información y datos por parte de los directivos y gestores alcanza más fácilmente el éxito de la implantación. Una vez que el proceso de acceso a los datos está bien establecido, se desarrolla el proceso por lo cual los directivos usan rutinariamente esta información para tomar sus decisiones estratégicas.

Finalmente, se hace un comentario con relación al R² de los análisis realizados. Concretamente, se percibe que independientemente de la validez de las variables en el estudio, el R² en los modelos presentados en la tabla 11.1 alcanza valor más elevado que en las tablas 12.1 y 13.1. Eso ocurre face al hecho de existir un mejor ajuste del modelo en la tabla 11.1 con las variables de calidad de servicio, se percibe que casi todas las variables independientes en todas las estimaciones resultaron significativas.

14.2. Implicaciones

El marco metodológico del estudio del estudio en relación al éxito del CRM, apoyado en la revisión de la literatura tanto académica como profesional aporta una herramienta de diagnostico relevante para las empresas que hayan implantado, o se estén planteando implantar, una solución tecnológica CRM. Concretamente, las escalas de medición del éxito de CRM generada sirve como instrumento de autoevaluación para acompañar el seguimiento de una implantación de una solución CRM, considerando simultáneamente todos los resultados esperados. Esta escala engloba los resultados e indicadores más usados en la literatura del CRM para la medición del éxito, y abarca todo todas las perspectivas que conforman el CRM (procesos, tecnología y estrategia). Con esta herramienta se delimitan claramente los beneficios para las empresas receptoras que deben perseguir las empresas implantadoras..

El estudio también evidencia un significativo impacto de la calidad de servicio del implantador percibida por la empresa receptora. Concretamente, se constata la necesidad de un servicio consultivo externo de calidad para llevar a cabo el proyecto de implantación con éxito y, consecuentemente, evidencia una gran dependencia de este servicio tanto de las empresas receptoras como de las empresas proveedoras de las soluciones CRM. Las empresas proveedoras de soluciones deben tener en cuenta que, más allá de las funcionalidades de sus soluciones, el éxito en el mercado depende en gran medida de los servicios de implantación. Por otro lado, las empresas receptoras deben interpretar el coste añadido del implantador como una inversión en la seguridad y en el mejor resultado con el proyecto CRM.

Para las empresas receptoras, este resultado dirige la atención a la importancia de se elegir un buen implantador. Como sugerencia, las empresas deben investigar el

historial del implantador en relación a otras implantaciones que haya realizado para otras empresas. Por ejemplo, si el proyecto fue realizado dentro del plazo y presupuesto acordado, cuantos empleados del implantador participaron del proyecto de implantación, como fue el entrenamiento ofrecido por el implantador, etc. También, saber si el implantador cumplió con los compromisos adquiridos con la empresa receptora en relación al proyecto de implantación.

La inversión en el servicio del implantador también aporta credibilidad al proyecto dentro de la organización. El hecho de existir un servicio especializado contratado para desarrollar el proyecto transmite mensajes positivos a los empleados de la empresa: no se percibe como iniciativa independiente de un departamento de la empresa, sino que se trata de un proyecto que implica a toda la organización y es apoyado por la cúpula directiva. Esto contribuye a fomentar el total compromiso de los empleados con el proyecto para que, finalmente, se logre éxito en la gestión del proyecto de implantación del CRM (Ariffin y Aziz, 2008; Kaldenberg et al, 1997; Kang et al, 2000; Zeithaml y Bitner, 2002). Investigadores en el ámbito de la gestión de proyectos atribuyen a la falta del compromiso e implicación de las personas durante todo el ciclo de vida del proyecto el fracaso del mismo (Jugdev y Muller, 2005; Munns y Bjeirmi, 1996). Por eso, es clave que empresa implantadora preste un servicio competente que involucre y estimule el compromiso de toda la empresa receptora desde el inicio hasta el fin del proyecto.

Otra implicación que se extrae de ese resultado del estudio es que empresas implantadoras deben invertir en la capacidad de sus empleados para realizar una buena gestión de conflictos. También desarrollar en sus profesionales la capacidad de vender el proyecto a los empleados de la empresa y hacerlos implicarse con el mismo. También, entrenar a sus empleados en atención al cliente, que es uno de los aspectos más deficientes apuntados en la valoración por parte de las empresas receptoras. Un punto recomendable es el establecimiento de recompensas extrínsecas a los empleados involucrados en el proyecto (Mahaney y Lederer, 2006), es decir, recompensas en dinero, vacaciones, aumento salarial, promociones, vinculadas a la terminación con éxito de un proyecto. Los implantadores deben constantemente solicitar que las empresas receptoras valoren la calidad del servicio prestado.

Aunque este aspecto es responsabilidad principal de la empresa implantadora, la empresa receptora puede ayudar en gran medida consiguiendo que sus directivos demuestren explícitamente su apoyo al proyecto de implantación que se está desarrollando. La importancia del apoyo de los directivos de la empresa es tema recurrente en múltiples estudios del CRM pues contribuye a que los otros empleados de la empresa se comprometan con el proyecto.

El estudio también ha constatado que la decisión de incluir el programa de formación y entrenamiento en la solución CRM (educación) como parte de la calidad del servicio es muy acertada. El programa de formación es elemento clave en el alcance del éxito del CRM y, por lo tanto, se debe dedicar buen tiempo e inversión en el entrenamiento de los empleados de la empresa receptora.. Concretamente, los implantadores deben dedicar especial atención al entrenamiento para obtener el máximo rendimiento, no solamente de las funcionalidades de la solución tecnológica CRM, sino de la estrategia CRM en general.

La mayor aportación del programa de formación parece centrarse en la adaptabilidad, efectividad y eficiencia y la mejora del ciclo de vida con el cliente. Por lo tanto, se recomienda que el programa de formación disponga de contenidos volcados no solamente en aprovechar las eficiencias derivadas de las funcionales de la solución CRM, sino también en orientar a las empresas en la utilización estratégica de la información que proporciona la solución, es decir, en la faceta analítica del CRM.

La gestión adecuada del proyecto de implantación del CRM tiene implicación directa sobre todas las facetas del éxito del CRM. Así que los fallos en la gestión del proyecto, como la falta de control que implique un retraso o coste excesivo, tienden a determinar el fracaso del proyecto (Munns y Bjeirmi, 1996). Sin embargo, debe apuntarse que un excesivo control que implique demasiado tiempo recogiendo datos y monitoreando las actividades, compromete el tiempo necesario para gestionar el desarrollo del proyecto y su éxito (Meyer, 1994; Davidson, 2001). Por tanto, la empresa implantadora, con el soporte de la receptora, tiene que prestar especial atención al compromiso y profesionalidad de sus empleados en el cumplimiento de los plazos, presupuesto y calidad del proyecto durante todo su desarrollo.

Dada la magnitud y alcance que supone un proyecto de implantación de tecnología CRM y su papel canalizador y potenciador de una efectiva gestión de los clientes, la cultura de mercado constituye un factor crítico para lograr el éxito. Las empresas con cultura de mercado más fuerte establecen prácticas para establecer y cuidar la relación y comunicación con los clientes (Claycomb y Martin, 2002). Como la tecnología CRM soporta esta actividad directamente, tales empresas perciben más valor en el proyecto de implantación del CRM y, por eso, actúan con más énfasis y prioridad en el proyecto. Por eso, desarrollar la cultura orientada al mercado es clave para garantizar proyectos de implantación del CRM. También las empresas más desarrolladas en orientación relacional acaban por asimilar de manera más clara la aportación de la solución tecnológica a la estrategia CRM, impactando su contribución a la manera en que las empresas crean y mantienen las relaciones con los clientes.

Desde un punto de vista práctico, es importante para las empresas receptoras desarrollar y difundir una amplia comprensión de los beneficios estratégicos y operativos que se pueden lograr con el CRM en la relación con los clientes. Para los departamentos más operativos, se deben enfatizar los incrementos en la productividad con la solución, así como la importancia para apoyar la coordinación y gestión de equipos. Para los directivos de la empresa se deben enfatizar los beneficios estratégicos en las acciones sobre los clientes y las reacciones a los competidores mediante la toma de decisiones basada en información objetiva y, consecuentemente con menor grado de incertidumbre.

Este trabajo también conlleva implicaciones en relación al entrenamiento en el manejo y uso de la herramienta CRM implantada. Los resultados del estudio evidenciaron que la experiencia previa en el manejo de otras soluciones tecnológicas no influye apenas en que el aprendizaje con el CRM sea más rápido. Así que las empresas tienen igualmente que pasar por un proceso de aprendizaje para la utilización óptima de la nueva solución CRM. Por lo tanto, el hecho de hacer uso previo de aplicaciones tecnológicas para apoyar distintos aspectos de la gestión de los clientes no ofrece garantías para el éxito del proyecto de implantación.

Los desarrolladores de las soluciones tecnológicas CRM no solo deben preocuparse por la funcionalidad e interactividad de la solución, sino también por las

herramientas analíticas que aportan información de apoyo a la toma de decisiones. Para mejorar el resultado que las empresas van a lograr con la solución CRM es importante incluir múltiples herramientas para generar informes, gráficos, y análisis en profundidad de los datos. Con esto, las empresas podrán anticiparse mejor al comportamiento de los clientes, detectar necesidades emergentes, y prever la respuesta a las acciones comerciales.

Otra recomendación a los desarrolladores que se deriva de los resultados del estudio se refiere a la importancia de las bases de datos de las empresas receptoras. El estudio constata que las empresas con bases de datos anteriores a la implantación tienen cierta dificultad para sacar provecho de ellas con el fin de lograr una mejora del ciclo de vida con el cliente. Se debería por tanto dar más énfasis a incrementar las funcionalidades para la integración y explotación de bases de datos generadas al margen de la arquitectura informática planteada por la solución.

Desde la perspectiva de los implantadores, la recomendación a este respecto es mejorar cultivar una mayor especialización en técnicas para el análisis de datos obtenidos en el marco del CRM. El conocimiento de técnicas para análisis de datos, añadido al conocimiento de los recursos analíticos disponibles en las soluciones CRM, es un recurso clave para conseguir que las empresas receptoras alcancen más éxito con el CRM.

Para las empresas que planean implantar el CRM, se recomienda estudiar en profundidad la estrategia CRM con el objetivo de planificar como se usará estratégicamente la información extraíble de la solución CRM. Este mayor dominio de la estrategia CRM les concederá más flexibilidad para usar las herramientas analíticas de cualquier solución que se implante. Esto minimizará la dificultad para adaptarse al manejo analítico de una solución, y optimizará el rendimiento y contribución de esta faceta del CRM .

Otra recomendación que se deriva tanto para la empresa receptora como para la empresa implantadora es concienciar a los directivos de la importancia del acceso y uso de los datos para la toma de decisiones estratégicas de la empresa. A partir de ello, es posible mapear todos los datos necesarios para que los directivos tomen sus decisiones y

finalmente, desarrollar los procesos apropiados para que tales datos lleguen siempre con calidad y estén actualizados para que los directivos puedan usarlos.

Finalmente, los resultados del estudio también ponen de manifiesto la importancia de diseñar y familiarizarse con los procesos CRM con anterioridad a la implantación de una solución tecnológica CRM. La existencia de flujos de procesos bien definidos y diseñados facilita la implantación de la solución CRM, y además permite que la información siempre esté disponible para que los directivos de la empresa tomen sus decisiones. La contribución de una solución tecnológica CRM parece ser mayor cuando apoya procesos de información ya establecidos que cuando requiere la implantación de procesos de gestión de relaciones con los clientes inexistentes con anterioridad. En definitiva, la solución tecnológica CRM constituye un complemento en la implantación de la estrategia CRM, y su contribución parece estar sujeta a una transformación integral de la empresa en lo que a CRM se refiere.

14.3. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Este trabajo, aunque completo y amplio en cuanto a su alcance empírico, tiene algunas limitaciones importantes que pueden conducir a futuras líneas de investigación. A continuación se señalan las que se consideran más relevantes.

Este trabajo fue realizado única y exclusivamente con la solución tecnológica CRM de Microsoft. Esta circunstancia se debe a la necesidad de asilar los efectos relacionados con las funcionales específicas de las distintas soluciones tecnológicas CRM. Sin embargo, esta decisión metodológica plantea una duda sobre si la realización del mismo estudio con otra solución tecnológica de otro proveedor podría generar resultados distintos. Quizás un estudio que englobase distintas soluciones podría aportar más información con relación a la contribución al desempeño empresarial inherente a la solución CRM.

Este trabajo considera solamente la población de empresas ubicadas en España. La replica del estudio en otros mercados internacionales contribuiría una mayor generalización de los resultados alcanzados respecto a los determinantes del éxito del CRM.

Otra potencial línea de investigación está relacionada con el impacto de las redes sociales en las soluciones CRM. Las nuevas tendencias en las soluciones CRM pasan por la incorporación de herramientas de gestión en relación a las redes sociales y, más en general, a la promoción de la empresa en internet. Estas funcionalidades incrementan el poder de gestión de la relación de las empresas con sus clientes puesto que se pueden percibir mejor los gustos de los clientes, se pueden apreciar con más facilidad las percepciones de los clientes con relación a los productos y servicios de la empresa, y se pueden estimular recomendaciones favorables mediante el boca-oido. Una cuestión abierta es la contribución al desempeño empresarial y al éxito de la estrategia CRM de estas funcionalidades asociadas a las redes sociales virtuales.

15. Bibliografia

15. Bibliografia

- Abbott, Julie, Merlin Stone, and Francis Buttle (2001), "Customer Relationship Management in Practice - a Qualitative Study," *Journal of Database Marketing*, 9 (Sep), 24.
- AEDEMO (2007), "IV Estudio Del CRM En España: Estudio y Casos Prácticos," 1-72.
- Agarwal, Anupan, David Harding, and Jeffery R. Schumacher (2004), "Organizing for CRM," *McKinsey Quarterly*, Issue 3 80-91.
- Aggarwal, Praveen et al. (2005), "Salesperson Empathy and Listening: Impact on Relationship Outcomes," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 (Summer), 16.
- Ahearne, Michael, Douglas E. Hughes, and Niels Schillewaert (2007), "Why Sales Reps should Welcome Information Technology: Measuring the Impact of CRM-Based IT on Sales Effectiveness," *International Journal of Research in Marketing*, 24 (12), 336-49.
- Alba, Joseph W. and J. W. Hutchinson (1987), "Dimensions of Consumer Expertise," *Journal of Consumer Research*, 13 (Mar), 411.
- Aleric, Drazen (2007), "Utjecaj Upravljanja Odnosima S Korisnicima Na Razinu Konkurentnosti Ict Usluga Kod Hrvatskih Davatelja Usluga/impact of Crm on the Competitiveness Level of Ict Services in Croatian Service Providers," *Trziste = Market*, 19 43.
- Ali, Abdullah S. B., Frank T. Anbari, and William H. Money (2008), "Impact of Organizational and Project Factors on Acceptance and Usage of

Project Management Software and Perceived Project Success," *Project Management Journal*, 39 (Jun), 5.

Al-Tabtabai, Hashem M. and Varghese P. Thomas (2004), "Negotiation and Resolution of Conflict using AHP: An Application to Project Management," *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11 90.

Alter, Allan E. (2004), "How do You Get Users to Adopt CRM? ; Despite the Cultural Changes CRM often Requires, Extensive Training and Ongoing Communication with Users are Critical." *CIO Insight*, 1 (Aug 1), 63.

Anderson, Eric T. and Duncan I. Simester (2004), "Long-Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers: Three Field Studies," *Marketing Science*, 23 (Winter), 4.

Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), "The use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *JMR, Journal of Marketing Research*, 29 (Feb), 18.

Anderson, James C. and James A. Narus (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62.

----(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working P," *Journal of Marketing*, 54 (Jan), 42.

- Anderson, Robert L. and David J. Ortinau (1988), "Exploring Consumers' Postadoption Attitudes and use Behaviors in Monitoring the Diffusion of a Technology-Based Discontinuous Innovation," *Journal of Business Research*, 17 (Nov), 283.
- Ang, Lawrence and Francis Buttle (2006), "CRM Software Applications and Business Performance," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14 (Oct), 4.
- Angel, Robert (2003), "A New Dawn for CRM: This Time it's B2B," *Ivey Business Journal Online*, (Jul/Aug), 1.
- Angeles, Rebecca, Ravinder Nath, and Donald W. Hendon (1998), "An Empirical Investigation of the Level of Electronic Data Interchange (EDI) Implementation and its Ability to Predict EDI System Success Measures and EDI Implementation Factors," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 773.
- Anttila, J. (1992), "Standardization of Quality Management and Quality Assurance: A Project Viewpoint," *International Journal of Project Management*, 10 (11), 208-12.
- Arasli, Huseyin, Salih T. Katircioglu, and Salime Mehtap-Smadi (2005), "A Comparison of Service Quality in the Banking Industry: Some Evidence from Turkish- and Greek-Speaking Areas in Cyprus," *The International Journal of Bank Marketing*, 23 508.

Archibald, Russell (2008), "Project Management Software Systems and Tools," [available at <http://www.pmhut.com/project-management-software-systems-and-tools>].

Ariffin, A. and N. Aziz (2008), "Determining the Service Quality Dimensions and Zone of Tolerance for Hospital Services in Malaysia," *The Business Review, Cambridge*, 10 (Summer), 164.

Arnold, Catherine (2003), "Customer service/CRM," *Marketing News*, 37 (01/06), 8-9.

Atkinson, Roger (1999), "Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, its Time to .." *International Journal of Project Management*, 17 (12), 337.

Auh, Seigyoung and Bulent Menguc (2005), "Top Management Team Diversity and Innovativeness: The Moderating Role of Interfunctional Coordination," *Industrial Marketing Management*, 34 (Apr), 249.

Avlonitis, George J. and Nikolaos G. Panagopoulos (2005), "Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force," *Industrial Marketing Management*, 34 (05), 355-68.

Avots, I. (1984), *Information Systems for Matrix Organizations*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- B. de Frutos, M.A. Ruiz, and San M. R (1998), "Análisis Factorial Confirmatorio De Las Dimensiones Del Compromiso Con La Organización," 19 345-66.
- Bagozzi, Richard P. (1974), "Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange," *Journal of Marketing (Pre-1986)*, 38 (Oct), 77.
- Baker, Julie A. and Charles W. Lamb Jr (1993), "Measuring Architectural Design Service Quality," *Journal of Professional Services Marketing*, 10 89.
- Ballantine, J. et al. (1996), "The 3-D Model of Information Systems Success: The Search for the Dependent Variable Continues," *Information Resources Management Journal*, 9 (Fall), 5.
- Band, William et al. (2007), "The Forrester Wave: Enterprise CRM Suites, Q1, 2007," (02/05), 1-20.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (Dec), 1173.
- Barratt, E. S. (1990), "Human Resource Management: Organizational Culture," *Management Update* 2(1):21-32, 2 21-32.

- Basu, Amiya K., Atasi Basu, and Rajeev Batra (1995), "Modeling the Response Pattern to Direct Marketing Campaigns," *JMR, Journal of Marketing Research*, 32 (May), 204.
- Bearden, William O., R. B. Money, and Jennifer L. Nevins (2006), "A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation," *Academy of Marketing Science Journal*, 34 (Summer), 456.
- Bernick, Carol L. (2001), "When Your Culture Needs a Makeover," *Harvard Business Review*, 79 (06), 53-61.
- BERNSTEIN, PHILIP A. and LAURA M. HAAS (2008), "Information Integration in the Enterprise," *Communications of the ACM*, 51 (09), 72-9.
- Berson, Alex, Stephen Smith, and Kurt Thearling (2000), *Building Data Mining Applications for CRM*. McGraw-Hill.
- Bharadwaj, Sundar G., P. R. Varadarajan, and John Fahy (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A," *Journal of Marketing*, 57 (Oct), 83.
- Bitner, Mary J., Bernard H. Booms, and Mary S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable," *Journal of Marketing*, 54 (Jan), 71.

- Blotnicky, Karen A. (2009), "Examining the Impact of Marketing Orientation on Information Technology Adoption in Canadian Firms." Northcentral University, United States -- Arizona, Northcentral University.
- Bohling, Timothy et al. (2006), "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights," *Journal of Service Research : JSR*, 9 (Nov), 184.
- Bojanic, David C. (1991), "Quality Measurement in Professional Services Firms," *Journal of Professional Services Marketing*, 7 27.
- Bolton, Ruth N. and Katherine N. Lemon (1999), "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction," *JMR, Journal of Marketing Research*, 36 (May), 171.
- Bose, Ranjit (2002), "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success," *Industrial Management + Data Systems*, 102 89.
- Boulding, William et al. (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing*, 69 (10), 155-66.
- Boyle, Matthew J. (2004), "Using CRM Software Effectively," *The CPA Journal*, 74 (Jul), 17.

Brady, Michael K. and J. J. Cronin Jr (2001), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach," *Journal of Marketing*, 65 (Jul), 34.

Brown, Linden, Christopher Brown, and Sean M. Gallagher (2008), "How CEOs can Promote a Strong Market Culture," *Strategy & Leadership*, 36 28.

Brown, Stephen W. and Teresa A. Swartz (1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality," *Journal of Marketing*, 53 (Apr), 92.

Bryde, David J. and Lynne Robinson (2005), "Client Versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria," *International Journal of Project Management*, 23 (Nov), 622.

----(2007), "The Relationship between Total Quality Management and the Focus of Project Management Practices," *The TQM Magazine*, 19 50.

Brynjolfsson, Erik and Lorin M. Hitt (2000), "Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance," *The Journal of Economic Perspectives*, 14 (Fall), 23.

Bueren, Adrian et al. (2005), "Improving Performance of Customer-Processes with Knowledge Management," *Business Process Management Journal*, 11 573.

Burnes, Bernard (1996), *Managing Change: A Strategic Approach to Organization Dynamics*. Financial Times Pitman Publishing.

- Bush, Alan J., Jarvis B. Moore, and Rich Rocco (2005), "Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force," *Industrial Marketing Management*, 34 (May), 369.
- Butler, Arthur G., Jr (1973), "Project Management: A Study in Organizational Conflict," *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, 16 (Mar), 84.
- Butler, Richard (1995), "Time in Organizations: Its Experience, Explanations and Effects," *Organization Studies*, 16 925.
- Bygstad, Bendik (2003), "The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge-Based Organizations," *Information Resources Management Journal*, 16 (Oct-Dec), 33.
- Callaghan, M., J. McPhail, and O. H. M. Yau (1995), "Dimensions of a Relationship Marketing Orientation: An Empirical Exposition," *Proceedings of the Seventh Biannual World Marketing Congress*, 1059-66.
- Camarero, Carmen (2007), "Relationship Orientation Or Service Quality?" *The International Journal of Bank Marketing*, 25 406.
- Cameron, Bobby (2007), "Seeing Eye to Eye on IT -- Until IT and Business Executives are in Sync about Priorities, IT 'Maturity' Will Continue to be Challenged," *Optimize*, 6 (Jun), 27.

- Camisón, César, Sonia Cruz, and Tomás González (2007), "La Calidad En El Servicio," in *Gestión De La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*, Anonymous Madrid: Pearson Educación, S.A., 890-945.
- Campbell, D. T. and D. Fiske (1959), ""Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait Method Matrix"," 56 81-101.
- Campbell, Alexandra J. (2003), "Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically," *Industrial Marketing Management*, 32 (Jul), 375.
- Cannon, Joseph P. and William D. Perreault Jr (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *JMR, Journal of Marketing Research*, 36 (Nov), 439.
- CB Consulting (2007), "Informe Sobre El Mercado De Las Soluciones De Gestión Empresarial En España 2007," (03), 1-88.
- Cea D'Ancona, María Á. (2002), *Análisis Multivariable: Teoría y Practica En La Investigación Social*. Madrid: Sintesis.
- Chen, Cheng-Nan and Shueh-Chin Ting (2002), "A Study using the Grey System Theory to Evaluate the Importance of various Service Quality Factors," *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 838.

- Chen, J. and R. Ching (2007), "The Effects of Information and Communication Technology on Customer Relationship Management and Customer Lock-in," *International Journal of Electronic Business*, 5 478.
- Chen, Qimei and Hong-Mei Chen (2004), "Exploring the Success Factors of eCRM Strategies in Practice," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11 (Jul), 333.
- Child, Peter et al. (1995), "Can Marketing Regain the Personal Touch?" *The McKinsey Quarterly*, 112.
- Chow, Simeon and Reed Holden (1997), "Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust," *Journal of Managerial Issues*, 9 (Fall), 275.
- Christopher, Martin, Adrian Payne, and David Ballantyne (1994), *Marketing Relacional : Integrando La Calidad, El Servicio Al Cliente y El Marketing*. Madrid: .
- Church, Allan H., W. W. Burke, and Donald F. Van Eynde (1994), "Values, Motives, and Interventions of Organization Development Practitioners," *Group & Organization Management*, 19 (Mar), 5.
- Churchill, G. F. (1988), "Quality Assurance — an Effective Project Management Technique," *International Journal of Project Management*, 6 (11), 241-4.

Churchill, Gilbert A., Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *JMR, Journal of Marketing Research*, 16 (Feb.), 64.

Claycomb, Cindy and Charles L. Martin (2002), "Building Customer Relationships: An Inventory of Service Providers' Objectives and Practices," *The Journal of Services Marketing*, 16 615.

Coad, Tony (2006), "Case Study the Future for 'do-it-Yourself' Customer Service," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13 (07), 324-30.

Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Inno," *Administrative Science Quarterly*, 35 (Mar), 128.

Comer, Lucette B. and Tanya Drollinger (1999), "Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (Winter), 15.

Compton, Jason (2004), "How to... Select a CRM Implementation Partner," *Customer Relationship Management*, 8 (Nov), 52.

Conduit, Jodie and Felix T. Mavondo (2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?" *Journal of Business Research*, 51 (Jan), 11.

- Cooke-Davies, Terry (2002), "The 'Real' Success Factors on Projects," *International Journal of Project Management*, 20 (04), 185.
- Cooper, Marjorie J., Carol F. Gwin, and Kirk L. Wakefield (2008), "Cross-Functional Interface and Disruption in CRM Projects: Is Marketing from Venus and Information Systems from Mars?" *Journal of Business Research*, 61 (Apr), 292.
- Corner, Ian and Matthew Hinton (2002), "Customer Relationship Management Systems: Implementation Risks and Relationship Dynamics," *Qualitative Market Research*, 5 239.
- Cronin, J. J., Jr. and Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (Jul), 55.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (Jul), 68.
- Crosby, Lawrence A. and Sheree L. Johnson (2000), "What to do before Going 1-to-1," *Marketing Management*, 9 (Winter), 14.
- (2001), "High Performance Marketing in the CRM Era," *Marketing Management*, 10 (Sep/Oct), 10.
- Cross, Mark E. et al. (2007), "Customer Orientation and Salesperson Performance," *European Journal of Marketing*, 41 821.

Croteau, Anne-Marie and Peter Li (2003), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (03), 21.

DAHLIN, KRISTINA B., LAURIE R. WEINGART, and PAMELA J. HINDS (2005), "Team Diversity and Information use," *Academy of Management Journal*, 48 (12), 1107-23.

Damanpour, Fariborz (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34 (Sep), 555.

Davenport, Thomas H. (1998), "Putting the Enterprise into the Enterprise System," *Harvard Business Review*, 76 (07//Jul/Aug98), 121-31.

----(2006), "Competing on Analytics," *Harvard Business Review*, 84 (05), 150-1.

Davenport, Thomas H. and Michael C. Beers (1995), "Managing Information about Processes," *Journal of Management Information Systems*, 12 (Summer), 57.

Davenport, Thomas H. and James E. Short (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, 31 (Summer), 11.

Davidson, Jeff (2001), *La Gestión De Proyectos*. Madrid: Prentice Hall.

Davis, Fred D. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of use, and User Accep," *MIS Quarterly*, 13 (Sep), 319.

Davis, R. (2008), "Consultants Adapt to Changing CRM Landscape," *Customer Relationship Management*, 12 (Feb), 20.

Dawes, Philip L., Grahame R. Dowling, and Paul G. Patterson (1991), "Information Sources used to Select Different Types of Management Consultancy Services," *Asia Pacific Journal of Management*, 8 (Oct), 185.

Day, George S. (2000), "Managing Market Relationships," *Academy of Marketing Science.Journal*, 28 (Winter), 24.

----(2003), "Creating a Superior Customer-Relating Capability," *MIT Sloan Management Review*, 44 77-82.

Day, George S. and Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 58 (04), 31.

Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (04), 1.

de Wit, Anton (1988), "Measurement of Project Success," *International Journal of Project Management*, 6 (8), 164-70.

Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy (1983), "Culture: A New Look through Old Lenses," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (Nov), 498.

DeFelice, Alexandra (2005), "Mapping CRM's Growth Path," *Customer Relationship Management*, 9 (Nov), 24.

Deshpandé, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), "Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (01), 23-37.

Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research," *Journal of Marketing*, 53 (Jan), 3.

Devaraj, Sarv, Ming Fan, and Rejiv Kohli (2002), "Antecedents of b2C Channel Satisfaction and Preference: Validation e-Commerce Metrics," *Information Systems Research*, 13 (Sep), 316.

Dewett, Todd and Gareth Jones (2001), "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment," *Journal of Management*, 27 313.

Donaldson, Sonya A. (2009), "Add A Little SaaS to Your Business," *Black Enterprise*, 40 41-.

- Downing, Charles E. (1999), "System Usage Behavior as a Proxy for User Satisfaction: An Empirical Investigation," *Information & Management*, 35 (Apr), 203.
- Doyle, Shaun (2005), "A Sample Road Map for Analytical CRM," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (Jul), 362.
- Drumwright, Minette E. (1996), "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria," *Journal of Marketing*, 60 (Oct), 71.
- Duan, Changming and Clara E. Hill (1996), "The Current State of Empathy Research," *Journal of Counseling Psychology*, 43 (Jul), 261.
- Duncan, W. J. (1972), "The Knowledge Utilization Process in Management and Organization," *Academy of Management Journal*, 15 (SEP), 273.
- Dwyer, F. R., Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (Apr), 11.
- Eng, Teck-Yong (2006), "An Investigation into the Mediating Role of Cross-Functional Coordination on the Linkage between Organizational Norms and SCM Performance," *Industrial Marketing Management*, 35 (Aug), 762.
- Erin, A. N. D. E. R. S. O. N. and W. E. I. T. Z. Barton (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science (1986-1998)*, 8 (Fall), 310.

- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55 (Spring), 61.
- Fahey, L. et al. (2001), "Linking e-Business and Operating Processes: The Role of Knowledge Management," *IBM Systems Journal*, 40 889.
- Favilla, Emmy (2004), "Inova Tackles Training to Ensure CRM Success," *Customer Relationship Management*, 8 (May), 52.
- Feeny, D. F., M. J. Earl, and B. Edwards (1997), "Managing IT as a Strategic Resource," in *Managing IT as a Strategic Resource*, L. Willcocks, D. Feeny, and G. Islei, eds. London: McGraw-Hill, 151-168.
- Feitzinger, Edward: L., Hau L. (1997), "Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement," *Harvard Business Review*, 75 (Jan/Feb), 116.
- Fichman, Robert G. and Chris F. Kemerer (1997), "The Assimilation of Software Process Innovations: An Organizational Learning Perspective," *Management Science*, 43 (10), 1345-63.
- Fichman, Robert G. and Scott A. Moses (1999), "An Incremental Process for Software Implementation," *Sloan Management Review*, 40 (//Winter99), 39-52.
- Fickel, Louise (1999), "Know Your Customer," *CIO*, 12 (Aug 15), 63.

- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff, and Sarah F. Gardial (2002), "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing*, 66 (Oct), 102.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *JMR, Journal of Marketing Research*, 18 (Feb), 39.
- Forrest, Jonathan (2001), "Customer Relationship Management: The State-of-the-Art," *The British Journal of Administrative Management*, (Mar/Apr), 24.
- Foss, Bryan, Merlin Stone, and Yuksel Ekinci (2008), "What Makes for CRM System Success -- Or Failure?" *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15 (Mar), 68.
- Fournier, Susan, Susan Dobscha, and David G. Mick (1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, 76 (Jan/Feb), 42.
- Fox, Terry L. and J. W. Spence (2005), "The Effect of Decision Style on the use of a Project Management Tool: An Empirical Laboratory Study," *Database for Advances in Information Systems*, 36 (Spring), 28.
- Fullerton, Gordon (2003), "When does Commitment Lead to Loyalty?" *Journal of Service Research : JSR*, 5 (May), 333.

- Gable, Guy G. (1996), "A Multidimensional Model of Client Success when Engaging External Consultants," *Management Science*, 42 (Aug), 1175.
- Galbreath, Jeremy and Tom Rogers (1999), "Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business," *The TQM Magazine*, 11 161.
- Gallagher, Sean, Christopher Brown, and Linden Brown (2008), "A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success," *Employment Relations Today*, 35 (Spring), 25.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (Apr), 1.
- Gay, Paul d. and Graeme Salaman (1992), "The Cult(Ure) of the Customer," *The Journal of Management Studies*, 29 (Sep), 615.
- GCCRM (2005), "CRM Software vendor`s Evaluation," 1-24.
- Gentle, Michael (2003), "CRM: Ready Or Not?" *Computerworld*, 37 (Aug 18), 40,40-41.
- Gibbert, Michael, Marius Leibold, and Gilbert Probst (2002), "Five Styles of Customer Knowledge Management, and how Smart Companies use them to Create Value," *European Management Journal*, 20 (Oct), 459.

Gilllin, Paul (2008), "Social Networks Transform Marketing," *B to B*, 93 (Jun 09), 10-.

Ginsberg, Ari (1989), "Assessing the Effectiveness of Strategy Consultants," *Group & Organization Studies*, 14 (Sep), 281.

González-Benito, Javier (2007), "Information Technology Investment and Operational Performance in Purchasing," *Industrial Management + Data Systems*, 107 201.

González-Benito, Óscar (2008), "Tecnologías De Información y Comunicación En La Gestión De Marketing: Soluciones CRM," *Documento De Trabajo*, .

González-Benito, Óscar and Javier González-Benito (2005), "Cultural Vs. Operational Market Orientation and Objective Vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations," *Industrial Marketing Management*, 34 (11), 797-829.

Goodhue, Dale L., Barbara H. Wixom, and Hugh J. Watson (2002), "Realizing Business Benefits through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way", 1 .

Grau, Stacy L. and Judith A. G. Folse (2007), "Cause-Related Marketing (Crm)," *Journal of Advertising*, 36 (Winter), 19.

Greenberg, Paul (2001), *CRM at the Speed of Light*. Berkeley, CA: Osborne/McGraw-Hill.

----(2001), "CRM for the People," *Computerworld*, 35 (Oct 29), 23.

Griffin, Jill (2001), "Winning Customers Back," *Business and Economic Review*, 48 (Oct-Dec), 8.

Griffiths, Janice S. and Rajiv Grover (1998), "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture," *American Marketing Association Conference Proceedings*, 9 311.

Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA.: Lexington Books.

Gronroos, Christian (1978), "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services," *European Journal of Marketing*, 12 588.

----(1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, 18 36.

Guest, David E. (1990), "Human Resource Management and the American Dream," *The Journal of Management Studies*, 27 (Jul), 377.

Gummesson, Evert (2004), "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 136.

Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59 (Jan), 78.

Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson, and Inger Roos (2005), "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention," *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 210.

Gwinner, Kevin P. et al. (2005), "Service Customization through Employee Adaptiveness," *Journal of Service Research : JSR*, 8 (Nov), 131.

Hair, Joseph F. J. et al. (2005), *Análise Multivariada De Dados*. Porto Alegre - Brasil: Bookman.

Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62 (Oct), 30.

Han, Peter K. and Vasu Reddy (2000), "Optimize Your e-Mail Marketing Campaigns," *Marketing Management*, 9 (Winter), 50.

Hansotia, Behram (2002), "Gearing Up for CRM: Antecedents to Successful Implementation," *Journal of Database Marketing*, 10 (Dec), 121.

Harding, David et al. (2004), "CRM's Silver Lining," *Marketing Management*, 13 (Mar/Apr), 27.

- Harker, Michael J. (1999), "Relationship Marketing Defined? an Examination of Current Relationship Marketing Definitions," *Marketing Intelligence & Planning*, 17 13.
- Harney, John (2004), "Social Networks in Sales," *KM World*, 13 16,16-17,24.
- Harrick, Chris (2007), "Insight into Alternative CRM: On-Demand and Open-Source," *Customer Inter@ction Solutions*, 25 (Mar), 22.
- Harrison-Walker, L. J. (2001), "The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents," *Journal of Service Research : JSR*, 4 (Aug), 60.
- Hart, Susan, Gillian Hogg, and Madhumita Banerjee (2004), "Does the Level of Experience have an Effect on CRM Programs? Exploratory Research Findings," *Industrial Marketing Management*, 33 (Aug), 549.
- Heisler, Sanford I. (1990), "Project Quality and the Project Manager," *International Journal of Project Management*, 8 (8), 133-7.
- Henneberg, Stephan C. (2005), "An Exploratory Analysis of CRM Implementation Models," *Journal of Relationship Marketing*, 4 (09), 87.
- Higgins, Kevin T. (1999), "Tomorrow, the Front Office," *Marketing Management*, 8 (//Summer99), 4-7.

Higgins, Lexis F. and Jeffery M. Ferguson (1991), "Practical Approaches for Evaluating the Quality Dimensions of Professional Accounting Services," *Journal of Professional Services Marketing*, 7 3.

Hirschheim, R., A. Schwarz, and P. Todd (2006), "A Marketing Maturity Model for IT: Building a Customer-Centric IT Organization," *IBM Systems Journal*, 45 181.

Hirschowitz, Anton (2001), "Closing the CRM Loop: The 21st Century Marketer's Challenge: Transforming Customer Insight into Customer Value," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10 (Dec), 168.

Hogan, John E., Katherine N. Lemon, and Barak Libai (2003), "What is the True Value of a Lost Customer?" *Journal of Service Research : JSR*, 5 (Feb), 196.

Hojat, M. (2009), "Ten Approaches for Enhancing Empathy in Health and Human Services Cultures," *Journal of Health and Human Services Administration*, 31 (Spring), 412.

Homans, George C. (1958), "Social Behavior as Exchange," 63 (May, 1958), 597-606.

Homburg, Christian, Marko Grozdanovic, and Martin Klarmann (2007), "Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective

and Cognitive Organizational Systems," *Journal of Marketing*, 71 (07), 18-38.

Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *JMR, Journal of Marketing Research*, 37 (Nov), 449.

Hsieh, Chang-Tseh, Fujun Lai, and Weihua Shi (2006), "Information Orientation and its Impacts on Information Asymmetry and e-Business Adoption," *Industrial Management + Data Systems*, 106 825.

Hultén, Bertil (2007), "Customer Segmentation: The Concepts of Trust, Commitment and Relationships," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15 (Sep), 256.

Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *JMR, Journal of Marketing Research (Pre-1986)*, 11 (May), 186.

Hunter, Gary K. and William D. Perreault Jr (2007), "Making Sales Technology Effective," *Journal of Marketing*, 71 (Jan), 16.

Iacovou, Charalambos L., Izak Benbasat, and Albert S. Dexter (1995), "Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology," *MIS Quarterly*, 19 (Dec), 465.

- Injazz J Chen and Karen Popovich (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology," *Business Process Management Journal*, 9 (10), 672-88.
- IOMA (2008), "CRM Budgets: ONE-THIRD OF CRM IMPLEMENTATIONS NOW EXCEED BUDGET," *Controller's Report*, 2008 (08), 6-.
- Jain, Rajnish, Sangeeta Jain, and Upinder Dhar (2003), "Measuring Customer Relationship Management," *Journal of Services Research*, 2 (Oct 2002-Mar), 97.
- Jang, Young and Jinjoo Lee (1998), "Factors Influencing the Success of Management Consulting Projects," *International Journal of Project Management*, 16 (Apr), 67.
- Javalgi, Rajshekhar G., Charles L. Martin, and Robert B. Young (2006), "Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications for Service Providers," *The Journal of Services Marketing*, 20 12.
- Jayachandran, Satish et al. (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology use in Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69 (10), 177-92.
- Jeong Yong Ahn, Seok Ki Kim, and Kyung Soo Han (2003), "On the Design Concepts of CRM System," *Industrial Management & Data Systems*, 103 (08), 324.

- Jih, Wen-Jang (., Su-Fang Lee, and Yuan-Cheng Tsai (2007), "Effects of Service Quality and Shared Value on Trust and Commitment: An Empirical Study of 3cs Product Customers in Taiwan," *International Journal of Business Studies*, 15 (Dec), 83.
- Johnson, John A., Jonathan M. Cheek, and Robert Smither (1983), "The Structure of Empathy," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 1299-312.
- Johnson, Julian (2004), "Making CRM Technology Work," *The British Journal of Administrative Management*, (Jan/Feb), 22.
- Johnson, Michael D. et al. (2001), "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models," *Journal of Economic Psychology*, 22 (Apr), 217.
- Jugdev, Kam and Ralf MÜller (2005), "A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success," *Project Management Journal*, 36 (12), 19-31.
- Jutla, D., J. Craig, and P. Bodorik (2001), "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness," *System Sciences, 2001 Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on*, 10 pp.

- Kaldenberg, Dennis et al. (1997), "Identifying Service Quality Strengths and Weaknesses using SERVQUAL: A Study of Dental Services," *Health Marketing Quarterly*, 15 69.
- Kale, Sudhir H. (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13 42-6.
- Kamakura, Wagner A. et al. (2002), "Assessing the Service-Profit Chain," *Marketing Science*, 21 (Summer), 294.
- Kamakura, Wagner et al. (2005), "Choice Models and Customer Relationship Management," *Marketing Letters*, 16 (Dec), 279.
- Kane, Robert (2009), "Straight Talk: Advice from the Trenches of SaaS CRM," *Customer Relationship Management*, 13 S3,S3-S4.
- Kang, Gi-Du (2006), "The Hierarchical Structure of Service Quality: Integration of Technical and Functional Quality," *Managing Service Quality*, 16 37.
- Kang, Gi-Du and Jeffrey James (2004), "Service Quality Dimensions: An Examination of Gronroos's Service Quality Model," *Managing Service Quality*, 14 266.
- Kang, Gi-Du, Jeffrey James, and Kostas Alexandris (2002), "Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality," *Managing Service Quality*, 12 278.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, 70 (Jan/Feb), 71.

Karimi, Jahangir, Toni M. Somers, and Yash P. Gupta (2001), "Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service," *Journal of Management Information Systems*, 17 125-58.

Karon, Roy L. (2005), "Marketing Technology: The Secret to CRM Success Isn't in the Computer," *American Bankers Association ABA Banking Journal*, 97 (Aug), 67.

Kekre, Sunder, Mayuram S. Krishnan, and Kannan Srinivasan (1995), "Drivers of Customer Satisfaction for Software Products: Implications for Design and Service Support," *Management Science*, 41 (Sep), 1456.

Kennedy, Aileen, Carol Kelleher, and Michael Quigley (2005), "CRM Best Practice: Getting it Right First Time at ESB International (ESBI)," *Irish Journal of Management*, 255.

----(2006), "CRM Best Practice: Getting it Right First Time at ESB International (ESBI)," *Irish Journal of Management*, 27 255.

Kenyon, Julie and Maria Vakola (2003), "Customer Relationship Management: A Viable Strategy for the Retail Industry?" *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6 (Fall), 329.

- Kim, H. (2004), "A Process Model for Successful CRM System Development," *IEEE Software*, 21 (Jul/Aug), 22.
- Kim, Hee-Woong (2004), "A Process Model for Successful CRM System Development," *IEEE Software*, 21 22,22-28.
- Kim, Hyung-Su and Young-Gul Kim (2008), "A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application," *Industrial Marketing Management*, In Press, Corrected Proof .
- Kim, Jonghyeok, Euiho Suh, and Hyunseok Hwang (2003), "A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard," *Journal of Interactive Marketing*, 17 (Spring), 5.
- Kim, Keysuk and Gary L. Frazier (1997), "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 40 (Oct), 139.
- King, Stephen F. and Thomas F. Burgess (2008), "Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management," *Industrial Marketing Management*, 37 (Jun), 421.
- Kinikin, Erin (2002), "Tactics before Technology Companies have to Work Out what their Customers Want before they make the Big Push into CRM. without a Clear Strategy, it Won't Work," *Financial Times*, (May 28), 13.

- Kluckhohn, C. (1951), "Values and Value-Orientations in the Theory of Action," in *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, ed. Cambridge, MA: Parsons, 388-433.
- Ko, Eunju et al. (2008), "Organizational Characteristics and the CRM Adoption Process," *Journal of Business Research*, 61 (Jan), 65.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (04), 1-18.
- Kohli, Rajiv et al. (2001), "Managing Customer Relationships through E-Business Decision Support Applications: A Case of Hospital-Physician Collaboration," *Decision Support Systems*, 32 (Dec), 171.
- Kolb, David A. and Alan L. Frohman (1970), "An Organization Development Approach to Consulting," *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 12 (Fall), 51.
- Editor Kotler, P. (2003), *Marketing Management*. Prentice Hall.
- (2005), *Dirección De Marketing*. Madrid: Pearson Educación / Prentice Hall.
- Kotorov, Rado (2003), "Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions," *Business Process Management Journal*, 9 566.

Kristoffersen, Line and Sangeeta Singh (2004), "Successful Application of a Customer Relationship Management Program in a Non-Profit Organization," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (Spring), 28.

Kubr, Milan (1995), "The Price of Exceptional Expertise," *Journal of Management Consulting*, 8 (Fall), 7.

Kxen (2008), "Improving Business Performance with Automated Customer Lifecycle Analytics," *Customer Relationship Management*, 12 (May), S9.

Ladhari, Riadh (2008), "Alternative Measures of Service Quality: A Review," *Managing Service Quality*, 18 65.

Lager, Marshall (2005), "What is SOA?" *Customer Relationship Management*, 9 17,17-18.

Lashar, J. D. (2008), "Are You Ready for SaaS?" *Customer Relationship Management*, 12 12-.

Lassar, Walfried M., Sharon S. Lassar, and Nancy A. Rauseo (2008), "Developing a CRM Strategy in Your Firm," *Journal of Accountancy*, 206 (Aug), 68.

Lassar, Walfried M., Chris Manolis, and Robert D. Winsor (2000), "Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking," *The Journal of Services Marketing*, 14 244.

- Lastovicka, John L. et al. (1999), "Lifestyle of the Tight and Frugal: Theory and Measurement," *Journal of Consumer Research*, 26 (Jun), 85.
- Law, Chuck C. H. and Eric W. T. Ngai (2007), "ERP Systems Adoption: An Exploratory Study of the Organizational Factors and Impacts of ERP Success," *Information & Management*, 44 (Jun), 418.
- Lawson-Body, Assion, Abdou Illia, and Jeanne Jimenez (2006), "Impact of Data Integration on Crm in the Electronic Commerce of Smes," *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 9 83.
- Lebra, Takie S. (1976), *Japanese Patterns of Behavior*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Lemon, Katherine N., Roland T. Rust, and Valarie A. Zeithaml (2001), "What Drives Customer Equity," *Marketing Management*, 10 (Spring), 20.
- Lemon, Katherine N., Tiffany B. White, and Russell S. Winer (2002), "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing*, 66 (Jan), 1.
- Leo Y. M. Sin et al. (2005), "Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation," *Journal of Business Research*, 58 (02), 185-94.

Leonard-Barton, Dorothy (1988), "Implementation as Mutual Adaptation of Technology and Organization," *Research Policy*, 17 (Oct), 251.

Leonidou, Leonidas C., Dayananda Palihawadana, and Marios Theodosiou (2006), "An Integrated Model of the Behavioural Dimensions of Industrial Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, 40 145.

Leppäniemi, Matti and Heikki Karjaluo (2008), "Mobile Marketing: From Marketing Strategy to Mobile Marketing Campaign Implementation," *International Journal of Mobile Marketing*, 3 (06), 50-61.

Letaifa, Soumaya B. and Jean Perrien (2007), "The Impact of E-CRM on Organisational and Individual Behavior: The Effect of the Remuneration and Reward System," *International Journal of E-Business Research*, 3 (Apr-Jun), 13.

Levin, Ira M. and Jonathan Z. Gottlieb (1993), "Quality Management: Practice Risks and Value-Added Roles for Organization Development Practitioners," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29 (Sep), 296.

Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38 (07//Jul/Aug60), 45-56.

Lien, N. and S. Kao (2007), "The Effects of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction Across Different Service Types: Alternative

Differentiation as a Moderator," *Advances in Consumer Research*, 35 522.

Light, Ben (2003), "CRM Packaged Software: A Study of Organisational Experiences," *Business Process Management Journal*, 9 603.

Lim, C. S. and M. Z. Mohamed (1999), "Criteria of Project Success: An Exploratory Re-Examination," *International Journal of Project Management*, 17 (Aug), 243.

Lin, C., Y. Huang, and J. Burn (2007), "Realising B2B e-Commerce Benefits: The Link with IT Maturity, Evaluation Practices, and B2BEC Adoption Readiness," *European Journal of Information Systems*, 16 (Dec), 806.

Lin, Chad et al. (2006), "Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success Factors," *The Business Review, Cambridge*, 6 (Dec), 206.

Lin, Yichen, Hwan-Yann Su, and Shihen Chien (2006), "A Knowledge-Enabled Procedure for Customer Relationship Management," *Industrial Marketing Management*, 35 (May), 446.

Ling, Raymond and David C. Yen (2001), "Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies," *The Journal of Computer Information Systems*, 41 (Spring), 82.

- Liyun, Q. et al. (2008), "Research on the Relationship among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance," *Management Science and Engineering*, 2 31.
- Luxton, Roger (2002), "Marketing Campaign Systems - the Secret to Life-Long Customer Loyalty," *Journal of Database Marketing*, 9 (Mar), 248.
- M Yaseen, A. and A. F El-Marashly (1989), "Project Quality-Control Management: A Conceptual Framework," *International Journal of Project Management*, 7 (5), 84-90.
- Magi, Anne W. (2003), "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics," *Journal of Retailing*, 79 97.
- Mahaney, Robert C. and Albert L. Lederer (2006), "The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success," *Project Management Journal*, 37 (Sep), 42.
- Mangold, W. G. and Emin Babakus (1991), "Service Quality: The Front-Stage Vs. the Back-Stage Perspective," *The Journal of Services Marketing*, 5 (Fall), 59.

Marandi, Ebi, Ed Little, and Yasmin Sekhon (2006), "The Impact of Personal Values on Perception of Service Provider Empathy and Customer Loyalty," *The Business Review, Cambridge*, 5 (Summer), 339.

Marchand, Don (2006), "Customer Relationship Management Challenging the Myth: Focus on People, Not the Technology," *Perspectives for Managers*, (Feb), 1.

Maselli, Jennifer (2001), "Industry-Tuned CRM Suites Save Time," *InformationWeek*, (Nov 5), 32.

Massey, Anne P., Mitzi M. Montoya-Weiss, and Kent Holcom (2001), "Re-Engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM," *Decision Support Systems*, 32 (Dec), 155.

Mavondo, Felix and Mark Farrell (2003), "Cultural Orientation: Its Relationship with Market Orientation, Innovation and Organisational Performance," *Management Decision*, 41 241.

Maxham, James G., III and Richard G. Netemeyer (2003), "Firms Reap what they Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing*, 67 (Jan), 46.

McAfee, Andrew and Erik Brynjolfsson (2008), "Investing in the IT that Makes a Competitive Difference," *Harvard Business Review*, 86 (Jul/Aug), 98.

- McGivern, Chris (1983), "Some Facets of the Relationship between Consultants and Clients in Organizations," *The Journal of Management Studies*, 20 (Jul), 367.
- McGovern, Todd and Joseph Panaro (2004), "The Human Side of Customer Relationship Management," *Benefits Quarterly*, 20 (Third Quarter), 26.
- McKay, Lauren (2008), "The New Breed of CRM Consultant," *Customer Relationship Management*, 12 (Oct), 28.
- McKim, B. and A. M. Hughes (2001), "How to Measure Customer Relationship Management Success," *Journal of Database Marketing*, 8 (Apr), 224.
- McLachlin, Ron D. (2000), "Service Quality in Consulting: What is Engagement Success?" *Managing Service Quality*, 10 239.
- McNally, Regina C. (2007), "An Exploration of Call Centre Agents' CRM Software use, Customer Orientation and Job Performance in the Customer Relationship Maintenance Phase," *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (Nov), 169.
- Megazzini, Ernie and Rene White (2001), "Selecting and Buying CRM Software," *Customer Inter@ction Solutions*, 19 (Mar), 40.
- Menon, Anil and P. R. Varadarajan (1992), "A Model of Marketing Knowledge use within Firms," *Journal of Marketing*, 56 (Oct), 53.

Mertz, A. S., Chris Pang, and Yanna Dharmasthira (2007), "Forecast: CRM Software, Worldwide, 2006-2011 Update," (08/13), 1-18.

Meuter, Matthew L. et al. (2000), "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," *Journal of Marketing*, 64 (Jul), 50.

Meyer, Christopher (1994), "How the Right Measures Help Teams Excel," *Harvard Business Review*, 72 (/05May/Jun94), 95-103.

Meyers, Patricia W., K. Sivakumar, and Cheryl Nakata (1999), "Implementation of Industrial Process Innovations: Factors, Effects, and Marketing Implications," *The Journal of Product Innovation Management*, 16 (May), 295.

Microsoft (2006), "Key Events in Microsoft History," [available at <http://www.microsoft.com/downloads/details.aspx?familyid=7c3aa43e-d11c-48a4-878d-191dbeb87cba&displaylang=en>].

----(2008), "Microsoft Dynamics Products," [available at <http://www.microsoft.com/dynamics/product/productoverviews.mspx>].

Mikkelsen, Hans (1990), "Quality of Project Work and Project Management," *International Journal of Project Management*, 8 (8), 138-43.

- Milosevic, Dragan and Peerasit Patanakul (2005), "Standardized Project Management may Increase Development Projects Success," *International Journal of Project Management*, 23 (Apr), 181.
- Mirvis, Philip H., Amy L. Sales, and Edward J. Hackett (1991), "The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impact on Work, People, and Culture," *Human Resource Management*, 30 (Spring), 113.
- Mitchell, V. W. (1994), "Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services," *The Service Industries Journal*, 14 (Jul), 315.
- Mithas, Sunil, M. S. Krishnan, and Claes Fornell (2005), "Why do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?" *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 201.
- Mittal, Banwari and Walfried M. Lassar (1998), "Why do Customers Switch? the Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty," *The Journal of Services Marketing*, 12 177.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (Oct), 36.
- Moltzen, Edward F. (2008), "Customer Relationship Management -- Intuit Goes SaaS with QuickBooks," *CRN*, (Nov 17), 10-.

- Monnoyer, M. C. (1993), "Consultancy Companies and their Regional Plants," *The Service Industries Journal*, 13 (Apr), 107.
- Moorman, Christine and Anne S. Miner (1998), "Organizational Improvisation and Organizational Memory," *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 23 (Oct), 698.
- Morales, Andrea C. (2005), "Giving Firms an "E" for Effort: Consumer Responses to High-Effort Firms," *Journal of Consumer Research*, 31 (Mar), 806.
- Morgan, Jim (2007), "Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Services," *Journal of Performance Management*, 20 47.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (Jul), 20.
- Moutot, Jean-Michel and Ganaël Bascoul (2008), "Effects of Sales Force Automation use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (Spring), 167.
- Mukherjee, Ashesh and Wayne D. Hoyer (2001), "The Effect of Novel Attributes on Product Evalation," *Journal of Consumer Research*, 28 (Dec), 462.

- Munns, Andrew K. and Bjeirmi B. F (1996), "The Role of Project Management in Achieving Project Success," *International Journal of Project Management*, 14 (Apr), 81.
- Murray, Keith B. and John L. Schlacter (1990), "The Impact of Services Versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability," *Academy of Marketing Science Journal*, 18 (Winter), 51.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (10), 20-35.
- Neeley, Concha K. R. (2006), "Connective Technology Adoption in the Supply Chain: The Role of Organizational, Interorganizational and Technology-Related Factors." Ph.D., United States -- Texas, University of North Texas.
- Newell, Sue, Jacky Swan, and Peter Clark (1993), "The Importance of User Design in the Adoption of New Information Technologies: The Example of Production and Inventory Control Systems (PICS)," *International Journal of Operations & Production Management*, 13 4.
- Nguyen, ThuyUyen H., Joseph S. Sherif, and Michael Newby (2007), "Strategies for Successful CRM Implementation," *Information Management & Computer Security*, 15 102.

Nicholas, John M. (1989), "Successful Project Management: A Force-Field Analysis," *Journal of Systems Management*, 40 (Jan), 24.

Norman, Donald (1999), "The Invisible Computer," *Financial Times*, (Apr 12), 02.

O'driscoll, Michael P. and James L. Eubanks (1993), "Behavioral Competencies, Goal Setting, and OD Practitioner Effectiveness," *Group & Organization Studies (1986-1998)*, 18 (Sep), 308.

Oliva, Terence A., Richard L. Oliver, and Ian C. MacMillan (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," *Journal of Marketing*, 56 83-.

Oliver, Richard L., Roland T. Rust, and Sajeew Varki (1997), "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight," *Journal of Retailing*, 73 311,311-336.

Olsen, Richard P. (1971), "Can Project Management be Defined?" *Project Management Quarterly*, Vol 2 12-14.

O'Malley, Lisa and Darryn Mitussis (2002), "Relationships and Technology: Strategic Implications," *Journal of Strategic Marketing*, 10 (09), 225-38.

O'Neill, Gerard (2006), "A New Architecture for a Marketing Campaign in the 21st Century," *Ivey Business Journal*, 70 1-4.

Oracle [available at <http://www.oracle.com/corporate/acquisition.html>].

O'Reilly, Charles (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations," *California Management Review*, 31 (Summer), 9.

Palmer, Adrian and Martin O'Neill (2003), "The Effects of Perceptual Processes on the Measurement of Service Quality," *The Journal of Services Marketing*, 17 254.

Panayides, Photis M. (2007), "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance," *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 68-80.

Parasuraman, A. (1982), "The Marketing Concept can Aid, Not Erode, Business Efficiency," *Business Forum*, 7 (Fall), 16.

----(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing (Pre-1986)*, 49 (Fall), 41.

Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67 (//Winter91), 420.

----(1991), "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, 32 (Spring), 39.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41.

----(1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (//Spring88), 12-40.

----(1993), *Calidad Total En La Gestión De Servicios : Cómo Lograr El Equilibrio Entre Las Percepciones y Las Expectativas De Los Consumidores*. Madrid: Diaz de Santos.

Park, Chung-Hoon and Young-Gul Kim (2003), "A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy," *Business Process Management Journal*, 9 652.

Parvatiyar, Atul and Jagdish N. Sheth (2001), "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline," *Journal of Economic & Social Research*, 3 (07), 1.

Payne, Adrian (1998), *Relationship Marketing for Competitive Advantage : Winning and Keeping Customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Payne, Adrian, David Ballantyne, and Martin Christopher (2005), "A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy: The Development and use of the "Six Markets" Model," *European Journal of Marketing*, 39 855.

Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 167.

----(2006), "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation," *Journal of Marketing Management*, 22 (02), 135-68.

Peppers, Don, Martha Rogers, and Bob Dorf (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review*, 77 (Jan/Feb), 151.

Pérez, César L. (2005), *Métodos Estadísticos Avanzados Con SPSS*. Madrid: Thomson.

Pervan, Simon J., Liliana L. Bove, and Lester W. Johnson (2009), "Reciprocity as a Key Stabilizing Norm of Interpersonal Marketing Relationships: Scale Development and Validation," *Industrial Marketing Management*, 38 (1), 60-70.

Piccoli, Gabriele, Bonnie R. Spalding, and Blake Ives (2001), "The Customer-Service Life Cycle: A Framework for Improving Customer Service through Information Technology," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (Jun), 38.

Piccoli, Gabrielle, Bonnie R. Spalding, and Blake Ives (2001), "A Framework for Improving Customer Service through Information Technology," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 42 (06), 39.

Pinto, Jeffrey K. and Om P. Kharbanda (1995), "Project Management and Conflict Resolution," *Project Management Journal*, 26 (Dec), 45.

Pinto, Jeffrey K. and Dennis P. Slevin (1988), "Critical Success Factors Across the Project Life Cycle," *Project Management Journal*, 19 (Jun), 67.

Plakoyiannaki, E. et al. (2008), "How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study," *The Journal of Management Studies*, 45 (Mar), 268.

Plakoyiannaki, Emmanuella and Michael Saren (2006), "Time and the Customer Relationship Management Process: Conceptual and Methodological Insights," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 218.

Plakoyiannaki, Emmanuella and Nikolaos Tzokas (2002), "Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective," *Journal of Database Marketing*, 9 (Mar), 228.

Poku, Kofi (2003), "Impact of Corporate Orientation on Information Technology Adoption in the United States Forest Products Industry." Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College,

United States -- Louisiana, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.

Premkumar, G., K. Ramamurthy, and Sree Nilakanta (1994), "Implementation of Electronic Data Interchange: An Innovation Diffusion Perspective," *Journal of Management Information Systems*, 11 (Fall), 157.

Preston, Lee E. (1970), "The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth," *California Management Review*, 12 (//Spring70), 85-6.

Pries, Christina and Merlin Stone (2004), "Managing CRM Implementation with Consultants-CRM Or Change Management?" *Journal of Change Management*, 4 (Dec), 351.

Project Management Institute (2000), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square, PA: .

Raman, Pushkala, C. M. Wittmann, and Nancy A. Rauseo (2006), "Leveraging Crm for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful Crm Implementation," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (Winter), 39.

Ranelli, Richard and Tam Seto (1998), "Building Enterprisewide Information Access," *Insurance & Technology*, 23 (Jan), 39.

Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and

Impact on Performance," *JMR, Journal of Marketing Research*, 41 (Aug), 293.

Renart, Lluís G. and Carles Cabré (2008), "Pravci Trajnoga Poboljsavanja Crm Strategije/paths to Continuous Improvement of a Crm Strategy," *Trziste = Market*, 20 61.

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, and Stephen Armeli (2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 86 (Oct), 825.

Richard, Michael D. and Arthur W. Allaway (1993), "Service Quality Attributes and Choice Behavior," *The Journal of Services Marketing*, 7 59.

Richards, Keith A. and Eli Jones (2008), "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers," *Industrial Marketing Management*, 37 (Apr), 120.

Rigby, Darrell (2003), "Management Tools Survey 2003: Usage Up as Companies Strive to make Headway in Tough Times," *Strategy & Leadership*, 31 4.

Rigby, Darrell K. and Dianne Ledingham (2004), "CRM done Right," *Harvard Business Review*, 82 (Nov), 118.

Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter (2002), "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, 80 (02), 101-9.

Rivers, L. M. and Jack Dart (1999), "The Acquisition and use of Sales Force Automation by Mid-Sized Manufacturers," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (Spring), 59.

Roberts, P. L. "The History of CRM," [available at <http://customerservicezone.com/customerservicequest/crmhistory.htm>].

Roberts, Mary L., Raymond R. Liu, and Karyl Hazard (2005), "Strategy, Technology and Organisational Alignment: Key Components of CRM Success," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (Jul), 315.

Rogers, Carl R. (1959), *A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-Centered Framework*. New York: .

Rokeach, Milton (1973), "The Nature of Human Values," in Anonymous New York: John Wiley, 298-303.

Rowley, Jennifer (2004), "Partnering Paradigms? Knowledge Management and Relationship Marketing," *Industrial Management + Data Systems*, 104 149.

- Rust, Roland T. and Peter C. Verhoef (2005), "Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM," *Marketing Science*, 24 (Summer), 477.
- Ryals, Lynette (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 252.
- Ryals, Lynette J. and Simon Knox (2005), "Measuring Risk-Adjusted Customer Lifetime Value and its Impact on Relationship Marketing Strategies and Shareholder Value," *European Journal of Marketing*, 39 456.
- Rynning, Marjo (1992), "Successful Consulting with Small and Medium-Sized Vs. Large," *International Small Business Journal*, 11 (Oct-Dec), 47.
- Ryu, Sungmin, Jeong E. Park, and Soonhong Min (2007), "Factors of Determining Long-Term Orientation in Interfirm Relationships," *Journal of Business Research*, 60 (12), 1225-33.
- Saarinen, Timo (1990), "System Development Methodology and Project Success: An Assessment of Situational Approaches," *Information & Management*, 19 (Oct), 183.

SAP "SAP History: From Start-Up Software Vendor to Global Market Leader," [available at <http://www.sap.com/about/company/history.epx>].

----"SAP: Delivering IT- Powered Business Innovation," [available at <http://www.sap.com/about/index.epx>].

Sawhney, Mohanbir (2001), "Don't Homogenize, Synchronize," *Harvard Business Review*, 79 100-8.

Sawy, Omar A. E. and Gene Bowles (1997), "Redesigning the Customer Support Process for the Electronic Economy: Insights from Storage Dimensions," *MIS Quarterly*, 21 (Dec), 457.

Saxe, Robert and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19 (08), 343-51.

Scharitzer, Dieter and Harald C. Kollarits (2000), "Satisfied Customers: Profitable Customer Relationships: Pharmaceutical Marketing: How Pharmaceutical Sales Representatives can Achieve Economic Success through Relationship Management with Settled General Practitioners- an Empirical Study," *Total Quality Management*, 11 (Sep), S955.

Schein, Edgar H. (1990), "A General Philosophy of Helping: Process Consultation," *Sloan Management Review*, 31 (Spring), 57.

Schultz, Don E. and Scott Bailey (2000), "Customer/brand Loyalty in an Interactive Marketplace," *Journal of Advertising Research*, 40 (May/Jun), 41.

Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne (1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11 (Mar), 939.

Schwartz, Ephraim (2003), "Social Networks Meet Business," *InfoWorld*, 25 (Dec 15), 20,20-21.

Scullin, Shannon S., Jerry Fjermestad, and Nicholas C. Romano Jr (2004), "E-Relationship Marketing: Changes in Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Management," *Journal of Enterprise Information Management*, 17 410.

Sebor, Jessica (2008), "Seven Steps to SOA Success," *Customer Relationship Management*, 12 32,32-34,36-37.

Seligman, Melanie (2000), "Sultans of Sales," *New Zealand Management*, 47 (Jul), 63.

Shah, Jaymeen R. and Mirza B. Murtaza (2005), "Effective Customer Relationship Management through Web Services," *The Journal of Computer Information Systems*, 46 (Fall), 98.

- Sharma, Anshuman (2005), "Unified Search: Breaking the Information Access Barrier," *KM World*, 14 (Apr), S18.
- Shaw, Monica (2003), "Fast Implementation, Better Decisions Describe Smart Papers' IT Investments," *Pulp & Paper*, 77 (Apr), 34.
- Shi, Jia and Leslie Yip (2007), "Driving Innovation and Improving Employee Capability: The Effects of Customer Knowledge Sharing on CRM," *The Business Review, Cambridge*, 7 (Summer), 107.
- Shih, Chuan-Fong and Alladi Venkatesh (2004), "Beyond Adoption: Development and Application of a use-Diffusion Model," *Journal of Marketing*, 68 (Jan), 59.
- Siguaw, Judy A. and Adamantios Diamantopoulos (1995), "Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale," *Journal of Strategic Marketing*, 3 (06), 77.
- Sims, D. (2008), "51 Reasons Why CRM is Like Sex," *Customer Inter@ction Solutions*, 27 (Jul), 22.
- Sin, Leo Y. M. et al. (2002), "The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy," *The Journal of Services Marketing*, 16 656.
- Skiles, Dan (2008), "CRM Rules: Using the Right Software can Ramp Up Efficiency and Spur Your Business to New Heights." *Financial Planning*, (Mar 1), 1.

Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58 (Jan), 46.

----(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (07), 63.

Smart Focus (2008), "AccuData Turns to smartFOCUS for CRM Solutions," *Marketing Business Weekly*, (Nov 2), 59.

Snyder, Bill (2008), "A New Look for CRM," *CIO*, 22 (Nov 15), n/a,n/a.

Songini, Marc L. (2004), "Process, Integration Key to CRM Success," *Computerworld*, 38 (Dec 13), 4.

Soriano, Domingo R. (2001), "Quality in the Consulting Service - Evaluation and Impact: A Survey in Spanish Firms," *Managing Service Quality*, 11 40.

Spears, Nancy, Xiaohua Lin, and John C. Mowen (2001), "Time Orientation in the United States, China, and Mexico: Measurement and Insights for Promotional Strategy," *Journal of International Consumer Marketing*, 13 57.

Speier, Cheri and Viswanath Venkatesh (2002), "The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies," *Journal of Marketing*, 66 (Jul), 98.

Spencer-Matthews, Sarah and Meredith Lawley (2006), "Improving Customer Service: Issues in Customer Contact Management," *European Journal of Marketing*, 40 (01), 218-32.

Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, 62 (Jan), 2.

----(1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, 63 168.

Standing, Craig and Chad Lin (2007), "Organizational Evaluation of the Benefits, Constraints, and Satisfaction of Business-to-Business Electronic Commerce," *International Journal of Electronic Commerce*, 11 (Spring), 107.

Starkey, Michael and Neil Woodcock (2002), "CRM Systems: Necessary, but Not Sufficient. REAP the Benefits of Customer Management," *Journal of Database Marketing*, 9 (Mar), 267.

Stefanou, Constantinos J., Christos Sarmaniotis, and Amalia Stafyla (2003), "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Emperical Research," *Business Process Management Journal*, 9 617.

- Stern, Barbara B., Craig J. Thompson, and Eric J. Arnould (1998), "Narrative Analysis of a Marketing Relationship: The Consumer's Perspective," *Psychology & Marketing*, 15 (May), 195.
- Stock, Ruth M. and Wayne D. Hoyer (2005), "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 536-52.
- Sun, Baohong (2006), "Technology Innovation and Implications for Customer Relationship Management," *Marketing Science*, 25 (Nov/Dec), 594.
- Sundaram, Suresh et al. (2007), "Technology use on the Front Line: How Information Technology Enhances Individual Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 101-12.
- Tan, Xin, David C. Yen, and Xiang Fang (2002), "Internet Integrated Customer Relationship Management: A Key Success Factor for Companies in the e-Commerce Arena," *The Journal of Computer Information Systems*, 42 (Spring), 77.
- Teng, Kevin L. L., Soo G. Ong, and Poon W. Ching (2007), "The use of Customer Relationship Management (CRM) by Manufacturing Firms in Different Industries: A Malaysian Survey," *International Journal of Management*, 24 (Jun), 386.

Thomas, Jacquelyn S., Robert C. Blattberg, and Edward J. Fox (2004), "Recapturing Lost Customers," *JMR, Journal of Marketing Research*, 41 (Feb), 31.

Thompson, Ed et al. "Gartner Predictions for 2007: Customer Relationship Management," [available at http://www.gartner.com/teleconferences/asset_163242_75.jsp].

Thompson, Peter (1991), "The Client Role in Project Management," *International Journal of Project Management*, 9 (may), 90-2.

Tsao, Hsiu-Yuan, Koong H. Lin, and Chad Lin (2004), "An Investigation of Critical Success Factors in the Adoption of B2BEC by Taiwanese Companies," *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5 (Sep), 198.

Tukel, Oya I. and Walter O. Rom (2001), "An Empirical Investigation of Project Evaluation Criteria," *International Journal of Operations & Production Management*, 21 400.

van Bentum, Ralph and Merlin Stone (2005), "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture - A European Study," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13 (Dec), 28.

- Van Eynde, Donald F. et al. (1992), "What OD Practitioners Believe," *Training & Development*, 46 (Apr), 41.
- van Iwaarden, Jos et al. (2003), "Applying SERVQUAL to WEB Sites: An Exploratory Study," *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 919.
- Vasilash, Gary S. (1996), "ERP with Fast Implementation? Baan Says it has it," *Automotive Production*, 108 (Jul), 44.
- Venkatesan, Rajkumar and V. Kumar (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (Oct), 106.
- Venkatesh, Viswanath and Fred D. Davis (2000), "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies," *Management Science*, 46 (02), 186.
- Venkatesh, Viswanath et al. (2003), "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified view1," *MIS Quarterly*, 27 (Sep), 425.
- Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, 11 (10), 801-14.
- Venturini, Wander T. and Óscar González-Benito (2008), "Critical Success Factors in the Implementation of CRM Technological Solutions," *Documento De Trabajo*, 5th (11/21/2008), .

- Verhoef, Peter C. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, 67 (Oct), 30.
- Villanueva, Julian et al. (2007), "Customer Relationship Management in Competitive Environments: The Positive Implications of a Short-Term Focus," *Quantitative Marketing and Economics*, 5 (Jun), 99.
- Volgman, Kenneth W. (1998), "Instant Information Access: Redefining the Workplace," *IIE Solutions*, 30 (Jul), 36.
- Walker, Orville C., Jr. and Robert W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 (Jul), 15.
- Waller, Matthew A., Pratibha A. Dabholkar, and Julie J. Gentry (2000), "Postponement, Product Customization, and Market-Oriented Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, 21 133.
- Wang, Cheng L., Noel Y. Siu, and Bradley R. Barnes (2008), "The Significance of Trust and Renqing in the Long-Term Orientation of Chinese Business-to-Business Relationships," *Industrial Marketing Management*, 37 (Oct), 819.
- Wang, I. et al. (2010), "The Influence of Customer Relationship Management Process on Management Performance," *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 2 (Winter), 40.

- Wateridge, John (1998), "How can IS/IT Projects be Measured for Success?" *International Journal of Project Management*, 16 (02), 59.
- Wehmeyer, Kai (2005), "Aligning IT and Marketing - the Impact of Database Marketing and CRM," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (Apr), 243.
- Wilson, David T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Academy of Marketing Science.Journal*, 23 (Fall), 335.
- Wilson, David T. and Venkatapparao Mummalaneni (1986), "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation," *Industrial Marketing & Purchasing*, 1 44.
- Wilson, Hugh, Elizabeth Daniel, and Malcolm McDonald (2002), "Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems," *Journal of Marketing Management*, 18 (02), 193-219.
- Wind, Yoram and Thomas S. Robertson (1983), "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research," *Journal of Marketing*, 47 (Spring), 12.
- Winer, Russell S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management," *California Management Review*, 43 (Summer), 89.
- Winklhofer, Heidi, Andrew Pressey, and Nikolaos Tzokas (2006), "A Cultural Perspective of Relationship Orientation: Using Organisational Culture

to Support a Supply Relationship Orientation," *Journal of Marketing Management*, 22 (Feb), 169.

Wirtz, Jochen, Anna S. Mattila, and May O. Lwin (2007), "How Effective are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?" *Journal of Service Research : JSR*, 9 (May), 327.

Wong, Amy and Amrik Sohal (2002), "An Examination of the Relationship between Trust, Commitment and Relationship Quality," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 34.

Wright, Newell D., James W. Pearce, and James W. Busbin (1997), "Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept really Work?" *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (Fall), 23.

Wu, I. -. and K. -. Wu (2005), "A Hybrid Technology Acceptance Approach for Exploring e-CRM Adoption in Organizations," *Behaviour & Information Technology*, 24 303-16.

Wu, Wann-Yih and Cheng-Hung Tsai (2007), "The Empirical Study of CRM: Consumer-Company Identification and Purchase Intention in the Direct Selling Industry," *International Journal of Commerce & Management*, 17 194.

- Wu, Wei (2003), "Customer Relationship Management (CRM) Technology, Market Orientation, and Organizational Performance." M.Sc., Canada, Concordia University (Canada).
- Wu, Wei-ping, TS Chan, and Heng H. Lau (2008), "Does Consumers' Personal Reciprocity Affect Future Purchase Intentions?" *Journal of Marketing Management*, 24 (Apr), 345.
- Xu, Mark and John Walton (2005), "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM," *Industrial Management & Data Systems*, 105 (09), 955-71.
- Xu, Yurong et al. (2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology," *Industrial Management + Data Systems*, 102 442.
- Yoon, Sungchul and Hyunsuk Suh (2004), "Ensuring IT Consulting SERVQUAL and User Satisfaction: A Modified Measurement Tool," *Information Systems Frontiers*, 6 (Dec), 341.
- Yu, Larry (2001), "Successful Customer-Relationship Management," *MIT Sloan Management Review*, 42 (Summer), 18.
- Zablah, Alex R., Danny N. Bellenger, and Wesley J. Johnston (2004), "Customer Relationship Management Implementation Gaps," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (Fall), 279.
- Zeithaml, Valarie A. (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing (Pre-1986)*, 49 33-.

Zeithaml, Valarie A., Roland T. Rust, and Katherine N. Lemon (2001), "The Customer Pyramid: CREATING AND SERVING PROFITABLE CUSTOMERS," *California Management Review*, 43 118-42.

Zeng, Yun E., H. J. Wen, and David C. Yen (2003), "Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) e-Commerce," *Information Management & Computer Security*, 11 39.

Zhang, Huiyan (2005), "Technology Adaptation and Boundary Management in Bona Fide Virtual Groups." Texas A&M University, United States -- Texas, Texas A&M University.

Zhang, Man (2005), "Information Technology Capability, Organizational Culture, and Export Performance." Washington State University, United States -- Washington, Washington State University.

Zheng Zhou, Kevin et al. (2007), "The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis," *Journal of International Business Studies*, 38 (03), 303-19.

Zikmund, G. W., Raymond Mcleod Jr., and W. F. Gilbert (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Wiley.

Zineldin, Mosad (2006), "The Royalty of Loyalty: CRM, Quality and Retention," *The Journal of Consumer Marketing*, 23 430.

16. ANEXOS

16. ANEXOS

16.1 Dptico de la solución CRM de Microsoft

16.2. Cuestionario del estudio



Redefine customer relationships with the complete, affordable customer relationship management (CRM) solution for driving measurable improvements across all customer management processes.

In today's complex business world, competitive advantage is harder to achieve—and even more difficult to maintain—than it has ever been before. In a time of instant global communication and ubiquitous information, the ability to develop a deep understanding of your customers and your markets is critical. Success ultimately depends on whether your organization can respond with speed, knowledge, and confidence to the ever-shifting needs of your customers and the ever-changing strategies of your business competitors.

Microsoft Dynamics™ CRM 3.0 Professional, formerly known as Microsoft® Business Solutions CRM, is a complete customer relationship management solution that provides all of the tools and capabilities needed to create and easily maintain a clear picture of customers from first contact through purchase and post-sales. With modules for sales, marketing, and customer

service, Microsoft CRM 3.0 Professional delivers a fast, flexible, and affordable solution that drives consistent, measurable improvements in every business process, enables closer relationships with customers, and helps your company achieve new levels of profitability.

The Microsoft CRM 3.0 Professional user experience has been designed to be a natural extension of Microsoft Office and Outlook®, providing a familiar and intuitive work environment that fosters user adoption and productivity. Because the product is built on the scalable and secure .NET platform and leverages standard tools and technology, including Microsoft SQL Server™, Microsoft BizTalk® Server, and Microsoft Visual Studio®, Microsoft CRM 3.0 Professional allows you to take advantage of your existing IT investments and in-house expertise to minimize your total cost of ownership.

Works the Way You Do

Rich CRM capabilities with a native Microsoft Office experience

Works the Way Your Business Does

Consistent customer processes with real-time business insight

Works the Way Technology Should

Fast to deploy, simple to customize, and easy to manage

Microsoft Dynamics CRM 3.0

Professional

Real-World Technology for Real-World Business

WORKS THE WAY YOU DO

Microsoft CRM 3.0 Professional integrates directly into Outlook and other Microsoft Office applications including Microsoft Office Word, Excel, and PowerPoint®, enabling your employees to work within the familiar, comfortable Outlook environment. The result: everyone in your company will quickly be able to begin using Microsoft CRM 3.0 Professional tools for managing sales, services, and marketing processes.

- **Manage and develop customer relationships** more easily by handling customer management tasks including sending and managing e-mail, storing business contacts, and managing your appointment calendar without leaving Outlook.
- **Access customer information anywhere** through enhanced data synchronization and mobility features that will enable your sales, marketing, and service personnel to take advantage of the tools and information they need no matter where they are.
- **Improve productivity through automation** using built in intelligence that simplifies and automates everyday tasks.
- **Create personalized experiences** through workplace profiles that provide employees with instant access to the customer information and activities they use most.

WORKS THE WAY YOUR BUSINESS DOES

Every company has its own processes, its own culture, and its own way of reaching out to customers. Microsoft CRM 3.0 Professional is a flexible solution that can be quickly customized to your company's current needs while providing a flexible, scalable platform that will grow as your business expands.

- **Meet your company's business requirements** by tailoring Microsoft CRM 3.0 Professional to match your company's specific business situation. Intuitive, Web-based design tools make it easy to modify application forms, data fields, and relationships.
- **Streamline business processes** through process automation that lets your company transform repetitive tasks into powerful, automated business workflow.
- **Integrate applications and information** using Web services to create seamless links across systems and platforms within your company and out to partners and customers.
- **Measure the success of your business processes** with powerful tracking and analytic tools that help sales managers monitor their business and make better decisions more quickly.

WORKS THE WAY TECHNOLOGY SHOULD

Mergers, acquisitions, and years of shifting IT priorities have left many companies struggling with the problem of how to integrate a wide range of often incompatible legacy applications. Microsoft CRM 3.0 Professional was created to enable companies to standardize and consolidate customer information no matter where it is created or stored.

From more reliable installations or upgrades to improved performance, more streamlined deployment and management, and enhanced security, Microsoft CRM 3.0 Professional provides capabilities that will minimize administrative and operational costs and improve user productivity. Designed to provide a highly extensible platform, Microsoft CRM 3.0 Professional can be easily customized to meet the specific processes and requirements of your company's sales, marketing, and service organizations.

- Protect the security of customer information with a fail safe platform designed to help keep your company's business data safe, secure, and confidential.
- Get up and running quickly with streamlined installation processes and enhanced diagnostic and troubleshooting tools that significantly reduce setup time.
- Achieve faster results when searching across large volumes of customer information with optimized data views and queries.
- Ensure high up time and availability with fault tolerance and failover protection. Deploy Microsoft CRM within clustered Web, database, and e-mail server environments.
- Monitor the health of your CRM environment with centralized management and notification tools.
- Install Microsoft CRM automatically with or without a local data store. The zero footprint browser client provides a rich CRM experience with full application capabilities.

The value of a CRM solution depends on how quickly it is embraced by the sales, marketing, and customer service employees who will use it. Microsoft CRM 3.0 Professional was created specifically to ensure that all users can take full advantage of its features with minimal training. And because it provides streamlined installation and management, seamless integration with systems across your company and beyond, and the highest levels of reliability, scalability, and security, it will help your company improve productivity, control costs, and maximize return on investment.

Professional Solutions with Full CRM Coverage

SALES: CREATING DEMAND AND GENERATING NEW BUSINESS

No matter how complex your company's sales processes are, Microsoft CRM 3.0 Professional provides easy-to-use features and capabilities to improve the way your sales and marketing organization targets new customers, manages marketing campaigns, and drives sales activities.

- **Increase your sales pipeline** with qualified sales leads and opportunities. Take advantage of analytics and embedded coaching to maximize opportunities to cross-sell products and services.
- **Maximize your sales strategy** through centralized, coordinated sales processes, including scripts and other activities.
- **Help your sales force arrive prepared** for important customer meetings by accessing sales opportunities and service histories for each customer.
- **Unify customer e-mail and responses** by automatically capturing discussion threads as part of each customer's history record.

MARKETING: BETTER DECISION MAKING AND A CLEARER VIEW OF YOUR CUSTOMERS

In today's information-driven economy, most companies are awash in customer data. Success requires the ability to transform that information into clear, actionable knowledge and respond more quickly to changing customer needs and preferences. With Microsoft CRM 3.0 Professional, your sales and marketing organization will have instant access to complete customer information no matter where it is stored, along with the tools needed to turn that information into action.

- **Create a single view** of each customer based on every piece of information your company collects, all stored in a single location that is accessible across sales, marketing, and customer services organizations.

- **Focus your marketing efforts** using intelligent list and segmentation tools to reach prospective customers more effectively.
- **Execute smarter marketing campaigns** with powerful new analytic tools found in SQL Server, including data mining and business intelligence capabilities. Take advantage of new features that make it easy to create templates based on successful campaigns.
- **Understand what your customers are telling you** with reporting and analysis tools built on SQL Server Reporting Services that provide the precise customer knowledge your company needs to respond quickly to customer demands and changes in the marketplace.

SERVICE: PROVIDE MORE VALUE TO YOUR CUSTOMERS

Every time someone in your organization interacts with a customer, it is an opportunity to strengthen that customer's loyalty to your company by providing high levels of personalized service. Because it can help you offer your customers targeted, relevant information about the products and services that they are interested in, Microsoft CRM 3.0 Professional can help you take advantage of opportunities to enhance customer relationships while giving your company the ability to maximize both up-sell and cross-sell.

- **Respond faster to service issues** by delivering the right answers to customers in real time. Take advantage of the integrated Microsoft CRM knowledge base for instant access to manuals, frequently asked questions, and troubleshooting tips.
- **Resolve customer issues** according to desired service levels. New features for automatic escalation and routing ensure that service requests are sent to the appropriate people.
- **Schedule and dispatch service resources** using new features that make it easy to find professionals who can deliver the right services. Use centralized scheduling and dispatching to manage resources and coordinate services.



Microsoft Dynamics CRM 3.0

Professional

MICROSOFT CRM 3.0 PROFESSIONAL MODULES

Sales	Opportunity management	Convert leads to opportunities and track throughout the sales cycle with customizable workflow rules.
	Sales process management	Use customizable workflow rules and selling methodologies to ensure opportunities are tracked and closed consistently and efficiently.
	Quotes	Create accurate quotes using a full featured product catalog that supports complex pricing levels, units of measure, and discounts.
	Fax integration	Increase productivity within your company by enabling your employees to create, send, and receive faxes right from their desktop.
	Order management	Convert quotes to orders that can be modified and saved until they are ready to be billed as invoices.
	Sales force management	Measure employee sales performance and credit opportunities against a salesperson's quota as they are closed.
	Sales literature	Create, manage, and distribute sales and marketing materials, including brochures, white papers, competitor information, and more.
	Direct e-mail	Increase sales productivity by selecting customers based on common characteristics, then use templates to send customized e-mails with special offers.
Customer Service	Case management	Create, assign, and manage customer service requests for each case from a central location.
	Complete view of customer information	View all customer information to better understand specific customer needs and answer account-related questions.
	Automated routing and queuing	Use customizable workflow rules to automatically route service requests.
	Auto-response e-mail	Use customizable templates and workflow rules to generate and send auto-response e-mails to customer requests.
	E-mail management	Maintain an accurate record of customer communications with automated tracking of customer e-mails that associates e-mails with appropriate customer records.
	Service scheduling	Manage and schedule even complex services with ease. Understand resource and equipment allocations, utilizations, and effectiveness.
	Searchable knowledge base	Publish support articles and other relevant support information to a searchable knowledge base.
	Service contracts	Create and maintain service contracts and update contract information automatically when a support case is resolved.
Marketing	Marketing campaigns	Plan marketing campaign strategy based on budgets and expenses, promotion codes, target products, marketing collateral, and more.
	Create lists	Create and manage lists for specific campaigns or for future use by any campaign. Create lists using existing customer information or importing contact information from various sources into a single repository.
	Qualify lists	Query lists to locate accounts that meet specific criteria.
	Campaign templates	Create a campaign and re-use it as a template for future campaigns.
	Campaign execution	Track campaign activities, import leads, convert leads to opportunities, view cost and performance data, and more.
	Track marketing information	View campaign performance reports; assess campaign success based on opportunities, cost versus payoff and other criteria; and analyze marketing results.

SYSTEM REQUIREMENTS:

- Microsoft Windows® 2000 Server with Service Pack 2 or Microsoft Windows Server™ 2003 with Service Pack 1
- Microsoft SQL Server 2000 with Service Pack 4 or Microsoft SQL Server 2005
- Microsoft Exchange 2000 Server or Microsoft Exchange Server 2003

LEARN MORE ABOUT HOW MICROSOFT CRM 3.0 PROFESSIONAL CAN HELP YOUR COMPANY BUILD PROFITABLE RELATIONSHIPS WITH YOUR CUSTOMERS: www.microsoft.com/crm

© 2005 Microsoft Corporation. All rights reserved. This document is for informational purposes only. MICROSOFT MAKES NO WARRANTIES, EXPRESS OR IMPLIED, IN THIS SUMMARY. Microsoft, BizTalk, Microsoft Dynamics, Outlook, PowerPoint, Visual Studio, Windows, and Windows Server are either registered trademarks or trademarks of Microsoft Corporation in the United States and/or other countries.



Microsoft Dynamics CRM para a Empresa

"Precisávamos que todos os nossos escritórios, a nível mundial, utilizassem uma solução de CRM comum para tirar partido do conhecimento global dos clientes na empresa. Os nossos clientes são globais e necessitávamos de uma perspectiva unificada das suas organizações de modo a servi-los eficazmente."

Jennifer Grassan
Gestora de Projectos
para o Sistema CRM
no continente americano,
Jones Lang LaSalle

Para obter mais informações
sobre o Microsoft Dynamics CRM,
contacte o seu representante
Microsoft ou visite:

<http://www.microsoft.com/portugal/dynamics/produtos/crm>

DISPONIBILIDADE, DESEMPENHO, ESCALABILIDADE

Escale eficientemente as necessidades das maiores implementações globais com uma solução CRM altamente disponível e com elevada capacidade de resposta. Assuma o controlo total com opções flexíveis para equilíbrio de volumes e criação de clusters para dados e volumes de transacções, bem como configuração e optimização de requisitos de velocidade e largura de banda. O mais importante é que poderá fazer tudo isto de forma económica, com ferramentas e competências de tecnologia Microsoft padrão.

- **Optimize o desempenho** com tecnologias que utilizam competências comprovadas e técnicas de optimização padrão, incluindo Microsoft Internet Information Services, software de base de dados Microsoft SQL Server® e Microsoft Exchange Server.
- **Configure de modo a responder aos requisitos de largura de banda**, com opções altamente flexíveis para um melhor desempenho na rede local (LAN) ou na rede alargada (WAN).
- **Cresça e aumente a sua projecção** com equilíbrio de volumes, criação de clusters web farm, criação de clusters de troca e replicação de SQL Server para satisfazer, de forma flexível, as necessidades de grandes e pequenas implementações empresariais.
- **Efectue implementações com vista à escalabilidade** com opções de modelos a pedido, no local e mistas baseadas no mesmo modelo de dados e arquitectura de grelha de serviços.

Arquitetura do Negócio do Microsoft Dynamics CRM



Obtenha uma perspectiva completa e coesa dos clientes em toda a empresa com o Microsoft Dynamics™ CRM 4.0

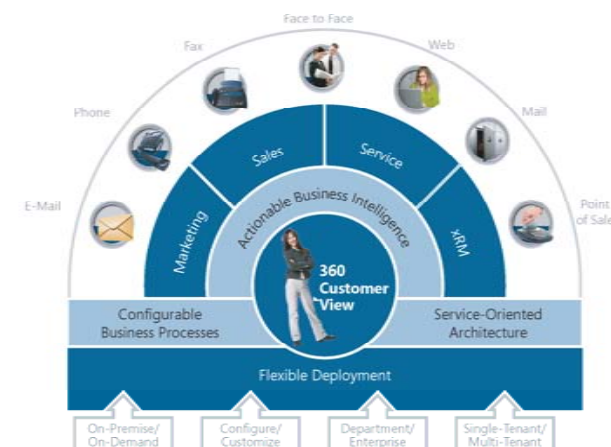
Disponibilize aos seus colaboradores as ferramentas e informações necessárias para obter uma perspectiva de 360 graus dos clientes, utilizando uma plataforma de gestão da relação com o cliente (CRM) altamente flexível que se adapta, cresce e é escalável a par do seu negócio. Baseado numa plataforma altamente flexível, o software empresarial Microsoft Dynamics CRM 4.0 constitui uma solução de fácil adaptação à mudança do seu negócio.

Obtenha um rápido retorno do investimento e ajude a controlar os custos com capacidade de gestão eficiente e a possibilidade de optar por implementações a pedido, no local ou híbridas. Faculte níveis empresariais de desempenho e escalabilidade, desde grupos de negócio locais à empresa global.

O Microsoft Dynamics CRM ajuda as organizações empresariais a:

- Obter uma perspectiva de 360 graus dos clientes
- Garantir uma adesão fiável por parte dos utilizadores
- Adaptar-se rapidamente às mudanças do negócio
- Acelerar a entrega de projectos e os retornos

Microsoft Dynamics CRM 4.0 Suite



Familiar para o utilizador

Podemos funcionalidades CRM numa experiência nativa do Microsoft® Office.

Adaptável ao negócio

Concepção flexível e processos coesos com um profundo conhecimento do negócio em tempo real.

Intuitivo para a informática

Rápida implementação, personalização simples e fácil gestão.

“Constatámos uma adesão por parte dos utilizadores quatro vezes maior com o CRM do que com o nosso sistema de automatização de vendas anterior. Ao assegurar uma abordagem simples, a nossa equipa passou a estar mais motivada para adoptar o CRM como uma ferramenta de utilização diária.”

John Jassmann
Chefe de Vendas Nacional,
Construction Vertical,
Beecher Carlson

GARANTIR UMA ADESAO FIÁVEL POR PARTE DOS UTILIZADORES

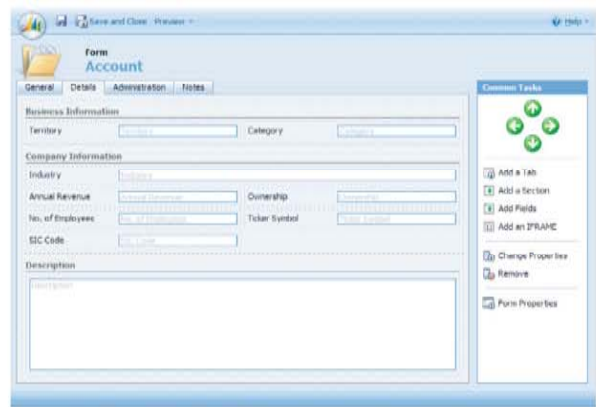
Faculte aos utilizadores acesso a informações baseado em funções e funcionalidades de gestão de clientes nas aplicações que estão habituados a utilizar diariamente.

- **Garanta uma maior adesão por parte dos utilizadores** através da integração com as aplicações de produtividade já conhecidas do Microsoft Office.
- **Aumente a produtividade do utilizador** consolidando informações de clientes numa única localização com funcionalidades de produção de relatórios, visualização e gestão de clientes fáceis de utilizar.
- **Reduza os custos de formação** e permita aos utilizadores entrar imediatamente em acção, integrando a funcionalidade CRM nas ferramentas que já conhecem e utilizam.
- **Permita aos utilizadores trabalhar praticamente em qualquer lugar**, com suporte para utilizadores móveis e acesso offline à funcionalidade CRM e produção de relatórios a partir de dados sincronizados.

ADAPTAÇÃO RÁPIDA ÀS MUDANÇAS DO NEGÓCIO

Adapte-se rapidamente aos mercados em constante evolução com uma solução CRM concebida com a flexibilidade de crescer e acompanhar a mudança do negócio. Implemente e personalize rapidamente a aplicação CRM de modo a ajustar-se às necessidades do seu negócio com personalização “apontar e fazer clique”, que pode ser totalmente atualizada.

- **Mude rapidamente**, utilizando ferramentas visuais que permitam às unidades de negócio personalizar rapidamente o Microsoft Dynamics CRM ao nível da análise do negócio. Crie e altere entidades, formulários, fluxos de trabalho, etc., para acompanhar o ritmo da mudança do negócio.
- **Mude profundamente** com ferramentas de desenvolvimento .NET padrão e conjuntos de competências em TI, de modo a criar personalizações de atualização rápida e eficiente. Explore a arquitectura SOA nativa e os serviços Web padrão de modo a unificar processos de cliente em todas as aplicações empresariais.
- **Mude completamente**, utilizando o Microsoft Dynamics CRM como plataforma para soluções de gestão de relações que vão além dos limites tradicionais do CRM.



Personalização “apontar e fazer clique”

OBTENHA UMA PERSPECTIVA DE 360 GRAUS DOS CLIENTES

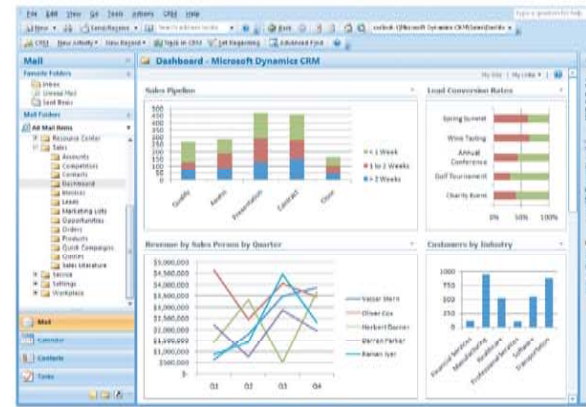
Transforme dados desconexos em informações geradoras de acção, disponibilizando-as a quem delas mais necessita: os utilizadores finais. Consolide dados armazenados em toda a empresa, quer em sistemas empresariais, aplicações personalizadas ou no ambiente de trabalho dos utilizadores, e possibilite aos utilizadores que trabalham diariamente com o CRM a fácil produção de relatórios e análises geradoras de acção.

- **Coloque o conhecimento do negócio nas mãos dos utilizadores** com ferramentas baseadas em assistentes para produção de relatórios, de modo a que possam obter acesso em tempo útil a informações e conhecimento, sem o auxílio da equipa de TI.
- **Proporcione informação geradora de acção**, combinando análises de previsão com automatização do negócio, para que os utilizadores possam aceder às informações necessárias para obter uma perspectiva de 360 graus do cliente.
- **Minimize os custos** tirando partido das poderosas tecnologias de Business Intelligence incluídas nos produtos Microsoft padrão, tais como o Microsoft SQL Server e o Microsoft Excel.

ACELERE A ENTREGA DE PROJECTOS E OS RETORNOS

Proporcione lucros rápidos para o negócio, as TI e o departamento financeiro, com um rápido retorno do investimento e um custo total de propriedade baixo. A instalação otimizada e funções de administração simplificadas asseguram a rápida entrada em produção.

- **Tire partido do seu investimento em produtos e tecnologias Microsoft**, graças à integração estreita com outro software e serviços Microsoft, incluindo funções de segurança unificadas, gestão de atualizações e da configuração; implementação automatizada e ferramentas de monitorização e de diagnóstico.
- **Fácil interoperabilidade** com aplicações já existentes, através da arquitectura nativa orientada para Web Services standard.
- **Selecione entre opções de implementação** que incluem implementações a pedido, no local, híbridas e um sistema anfitrião próprio, disponibilizadas numa arquitectura e modelo de dados comuns. Mude de opinião em qualquer altura ou organize a implementação internamente para máximo controlo e flexibilidade.



Painel de bordo na análise na interface Microsoft Outlook

“A estreita integração entre o Microsoft Dynamics CRM e o nosso outro software Microsoft, incluindo o Microsoft SQL Server, e o Microsoft Office Outlook, Word, Excel e SharePoint Server, permite pela primeira vez, à Cypress Care, uma gestão dos clientes ao nível de toda a empresa.”

MARC DATELLE
Presidente,
Cypress Care



**VNIVERSIDAD
D SALAMANCA**

Departamento de Administración y Economía de la Empresa

Universidad de Salamanca
Campus Miguel de Unamuno, Edificio F.E.S.
37007 Salamanca

CUESTIONARIO

Estimado Sr. /Sra.,

Muchas gracias por su disposición a completar este cuestionario. Tan sólo necesitará unos minutos.

Este cuestionario forma parte de un estudio desarrollado por la UNIVERSIDAD DE SALAMANCA sobre la implantación de software CRM por parte del tejido empresarial español. Concretamente, este cuestionario se centra en la implantación de la solución CRM de MICROSOFT realizada por su empresa.

Le rogamos que trate de ser lo más objetivo posible en las respuestas que le pedimos. Con el fin de garantizar la máxima confidencialidad, sus respuestas serán tratadas anónimamente y de manera agregada.

1. Señale la importancia que se da en su empresa a los siguientes aspectos:
(Sea lo más objetivo posible)

	<i>Nada importante</i>			<i>Muy importante</i>		
Conocer y comprender a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Escuchar y responder a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Implicarse en los objetivos y puntos de vista de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Comprometerse con las necesidades de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Transmitir confianza a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Corresponder a la confianza depositada por nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Fidelizar a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Adaptar nuestros productos y servicios a las necesidades de los consumidores	1	2	3	4	5	6
Satisfacer las expectativas de los consumidores	1	2	3	4	5	6
Conocer a nuestros competidores y sus ofertas	1	2	3	4	5	6
Responder rápidamente a las acciones de nuestros competidores	1	2	3	4	5	6
Integrar los conocimientos para tener una visión común de nuestros consumidores y entorno	1	2	3	4	5	6
Actuar de manera coordinada entre departamentos para aprovechar las oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	6

2. Con respecto a su empresa ANTES de la implantación del CRM de MICROSOFT, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	<i>Muy en desacuerdo</i>			<i>Muy de acuerdo</i>		
Nuestros clientes contactaban e interaccionaban fácilmente con nosotros	1	2	3	4	5	6
Proporcionábamos a nuestros clientes múltiples alternativas para contactar con nosotros	1	2	3	4	5	6
Manteníamos contactos regulares con nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Continuamente recogíamos y actualizábamos información de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Recogíamos, de fuentes internas, datos actualizados de nuestros clientes (historiales de compra, e-mails, reclamaciones,...)	1	2	3	4	5	6
Recogíamos, de fuentes externas, datos actualizados de nuestros clientes (estudios de mercado, agencias, etc.)	1	2	3	4	5	6
Aprovechábamos la interacción con nuestros clientes para recoger información	1	2	3	4	5	6
Integrábamos la información de nuestros clientes recogida en diferentes departamentos de la empresa	1	2	3	4	5	6
Integrábamos la información de nuestros clientes recogida de fuentes externas (estudios de mercado, agencias, etc.)	1	2	3	4	5	6
Integrábamos la información de nuestros clientes recogida por distintos canales de comunicación	1	2	3	4	5	6
Directivos y gerentes de nuestra empresa tenían fácil acceso a la información actualizada sobre nuestros clientes	1	2	3	4	5	6
Directivos y gerentes de nuestra empresa tenían acceso incluso a la información sobre nuestros clientes fuera de sus departamentos.	1	2	3	4	5	6
Directivos y gerentes de nuestra empresa recibían la información clave sobre nuestros clientes antes de tomar sus decisiones	1	2	3	4	5	6
Usábamos información de nuestros clientes para definir perfiles de clientes	1	2	3	4	5	6
Usábamos información de nuestros clientes para segmentar el mercado	1	2	3	4	5	6
Usábamos información de nuestros clientes para evaluar su comportamiento y fidelidad	1	2	3	4	5	6
Usábamos información de nuestros clientes para identificar los mejores canales de venta	1	2	3	4	5	6
Usábamos información de nuestros clientes para personalizar ofertas	1	2	3	4	5	6
Usábamos información de nuestros clientes para identificar los mejores clientes	1	2	3	4	5	6
Usábamos información de nuestros clientes para desarrollar campañas	1	2	3	4	5	6

3. Con respecto a su empresa ANTES de implantar el CRM de MICROSOFT, indique la existencia y utilización de bases de datos informatizada con:

	No existía	Existía	Existía y usábamos
Datos personales de sus clientes	1	2	3
Datos internos de ventas	1	2	3
Datos de los documentos financieros internos (facturas, recibos, ...)	1	2	3
Datos de contactos realizados con sus clientes	1	2	3
Datos de interacción con sus clientes	1	2	3
Datos de respuesta de los clientes a campañas específicas	1	2	3
Datos de servicio al cliente (devoluciones, reclamaciones, ...)	1	2	3
Datos demográficos de los clientes	1	2	3
Datos sobre la personalidad de los clientes	1	2	3
Datos sobre el estilo de vida de los clientes	1	2	3
Datos del aprovisionamiento (inventario, memoria de compras, ...)	1	2	3
Datos de empleados (memorias personales)	1	2	3
Datos de fuentes externas (censos, información de competidores, ...)	1	2	3

4. ¿Qué canales de comunicación y en qué “sentido” (entrada: información del cliente hacia su empresa /salida: información de su empresa hacia el cliente) establecía su empresa con sus clientes ANTES de la implantación del CRM de MICROSOFT?

	Entrada	Salida	En ambos sentidos	No existe
Fuerza de ventas/establecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call Center y/o Contact Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mailing/Carta/White papers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Qué canales de comunicación y en qué “sentido” (entrada: información del cliente hacia su empresa /salida: información de su empresa hacia el cliente) establecía su empresa con sus clientes DESPUÉS de la implantación del CRM de MICROSOFT?

	Entrada	Salida	En ambos sentidos	No existe
Fuerza de ventas/establecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call Center y/o Contact Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mailing/Carta/White papers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Con respecto a su empresa ANTES de implantar el CRM de MICROSOFT, indique la existencia y utilización de programas informáticos (software) para el desarrollo de las siguientes actividades:

	No existía	Existía	Existía y usábamos
Proveer con información de clientes a su fuerza de ventas	1	2	3
Proveer con información de competidores a su fuerza de ventas	1	2	3
Asignar tareas a su fuerza de ventas	1	2	3
Proveer a su fuerza de ventas con ofertas personalizadas para sus clientes	1	2	3
Proveer a su fuerza de ventas con ofertas complementarias para sus clientes	1	2	3
Consultar disponibilidad de sus productos	1	2	3
Facilitar la gestión del inventario	1	2	3
Controlar ventas a través de múltiples canales	1	2	3
Generar planes de marketing y sus presupuestos	1	2	3
Analizar las respuestas de sus campañas de marketing	1	2	3
Automatizar actividades rutinarias (ej.: generación de envíos promocionales)	1	2	3
Generar ofertas personalizadas	1	2	3
Personalizar la comunicación con sus clientes	1	2	3
Permitir al personal de atención al cliente acceso a todos los datos de interacción de sus clientes con su empresa	1	2	3
Proveer a sus clientes acceso directo a las soluciones de problemas comunes (FAQ)	1	2	3
Generar “guías” personalizadas para necesidades particulares de los clientes	1	2	3
Gestionar trazabilidad en el servicio de entrega	1	2	3
Generar previsiones sobre las preferencias de sus clientes	1	2	3
Medir la lealtad de sus clientes	1	2	3
Estimar el rendimiento futuro de sus clientes	1	2	3
Calcular tasas de retención de clientes	1	2	3
Evaluar el desempeño de los canales de venta	1	2	3
Evaluar la rentabilidad de sus productos	1	2	3
Combinar los datos de las transacciones de sus clientes con datos de fuentes externas	1	2	3
Integrar información de sus clientes provenientes de diferentes puntos de contacto (ej. email, teléfono, web)	1	2	3
Proveer acceso a datos unificados de sus clientes a directivos y gerentes de la empresa	1	2	3

¿Poseía su empresa algún software ERP antes de implantar el CRM de Microsoft? NO ☐ SI ☐ ¿Cuál? _____

¿Ha cambiado o implantado nuevo software ERP después o junto con la implantación del CRM de Microsoft? NO ☐ SI ☐ ¿Cuál? _____

¿Poseía su empresa algún software CRM antes de implantar el CRM de Microsoft? NO ☐ SI ☐ ¿Cuál? _____

7. ¿Cuál fue la empresa implantadora del CRM de Microsoft en su empresa?												
Con respecto a esta empresa implantadora, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:												
	<i>Muy en desacuerdo</i>						<i>Muy de acuerdo</i>					
Tenía equipamiento de aspecto moderno	1	2	3	4	5	6	7					
Tenía instalaciones físicas visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7					
Los empleados tenían buena apariencia	1	2	3	4	5	6	7					
Transmitía una imagen de competencia y seriedad en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7					
Tenía dominio de las tecnologías que estaba implantando	1	2	3	4	5	6	7					
Tenía buen conocimiento de los procesos empresariales	1	2	3	4	5	6	7					
Tenía buena formación	1	2	3	4	5	6	7					
Tenía capacidad para desarrollar su trabajo con solvencia	1	2	3	4	5	6	7					
Realizaba el servicio a la primera	1	2	3	4	5	6	7					
Concluía en los plazos prometidos	1	2	3	4	5	6	7					
Cumplía sus promesas	1	2	3	4	5	6	7					
No cometía errores	1	2	3	4	5	6	7					
Transmitía seguridad y confianza	1	2	3	4	5	6	7					
Era amable en el trato	1	2	3	4	5	6	7					
Tenía un horario conveniente y flexible	1	2	3	4	5	6	7					
Era accesible y cercana a nosotros	1	2	3	4	5	6	7					
Era comunicativa	1	2	3	4	5	6	7					
Respondía a las cuestiones planteadas	1	2	3	4	5	6	7					
Era rápida en sus respuestas	1	2	3	4	5	6	7					
Estaba dispuesta a ayudar	1	2	3	4	5	6	7					
Era receptiva a nuestras sugerencias	1	2	3	4	5	6	7					
Se esforzaba en comprender nuestros intereses	1	2	3	4	5	6	7					
Tenía interés en resolver nuestros problemas	1	2	3	4	5	6	7					
Informaba bien a mi empresa acerca del proyecto y su alcance/contenido	1	2	3	4	5	6	7					
Introdujo un buen programa de entrenamiento a los empleados de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7					
Desarrolló programas formativos extras para los empleados de mi empresa que no estaban directamente involucrados en el proyecto	1	2	3	4	5	6	7					

8. Con respecto al proyecto de implantación del CRM de Microsoft, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:												
	<i>Muy en desacuerdo</i>						<i>Muy de acuerdo</i>					
El proyecto fue concluido en acuerdo con la duración original	1	2	3	4	5	6	7					
El proyecto fue concluido conforme al presupuesto original	1	2	3	4	5	6	7					
El proyecto fue concluido sin desencuentros con la empresa implantadora	1	2	3	4	5	6	7					
Estamos satisfechos con el proceso de implantación	1	2	3	4	5	6	7					

9. Valore la aportación del CRM de Microsoft respecto a la situación anterior en los siguientes aspectos:												
	<i>Mucho Peor</i>						<i>Mucho mejor</i>					
Capacidad de captación de clientes	1	2	3	4	5	6	7					
Capacidad de retención de clientes	1	2	3	4	5	6	7					
Grado de lealtad de los clientes	1	2	3	4	5	6	7					
Satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5	6	7					
Capacidad para aumentar las ventas por cliente	1	2	3	4	5	6	7					
Capacidad de recuperación de clientes insatisfechos	1	2	3	4	5	6	7					
Cuota de mercado en segmentos objetivo	1	2	3	4	5	6	7					
Ventas en segmento objetivo	1	2	3	4	5	6	7					
La anticipación de su empresa a las necesidades emergentes de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7					
Éxito en el lanzamiento de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7					
Rendimiento de los recursos implicados en la gestión comercial	1	2	3	4	5	6	7					

10. Indique el nivel de uso y grado de satisfacción de su empresa con el CRM de Microsoft en los siguientes aspectos:																												
	<i>Poco usado</i>						<i>Muy usado</i>						<i>Muy insatisfecho</i>						<i>Muy satisfecho</i>									
Gestión de ventas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Gestión de campañas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Gestión de servicio al cliente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Gestión y análisis de información comercial	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

11. Con respecto a las características específicas de su proceso de implantación, responda, por favor, las siguientes preguntas:												
¿Cual fue el número de empleados dedicados al proyecto de implantación del software CRM de Microsoft?							<i>De mi Empresa</i> _____			<i>De la empresa Implantadora</i> _____		
¿Cual fue la duración del proceso de implantación del CRM de Microsoft en su empresa?							< 6 meses	6 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 5 años	> 5 años	
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Cuanto tiempo hace que fue concluida la implantación del CRM de Microsoft en su empresa?							Menos de 6 meses	6 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 4 años	
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12. Con respecto a las características específicas de su empresa, responda, por favor, las siguientes preguntas:															
Cual es el sector de actividad principal de su empresa? _____															
¿Pertenece su empresa a un grupo multinacional? <i>SI</i> <input type="checkbox"/> <i>NO</i> <input type="checkbox"/>															
Los clientes de su empresa son fundamentalmente...							<i>Empresas</i> <input type="checkbox"/>			<i>Particulares</i> <input type="checkbox"/>			<i>Ambos</i> <input type="checkbox"/>		
Que porcentaje de los clientes de su empresa están ubicados en...							<i>España</i> _____ %			<i>Europa</i> _____ %			<i>Fuera de Europa</i> _____ %		
El volumen anual de facturación de su empresa							< 1,5 millones	1,5 a 3 millones	3 a 6 millones	6 a 30 millones	> 30 millones				
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
El número de empleados de su empresa							< 10 empleados	10 a 49 empleados	50 a 249 empleados	> 250 empleados					
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!